

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي محمد الشريف مساحدية - سوق أهراس -

معهد علوم الطبيعة والحياة

قسم التربية البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية

التربية البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

# واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة

تحت إشراف الدكتور

بوطبة مراد

إعداد الطالب

بركان محادل

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	01- د.عبد العزيز دادي
مشرفا ومقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	02- أ.د. مراد بوطبة
عضوا	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر - أ.	03- د. فيصل قاسمي
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر - أ.	04- د. السعيد يحيوي



U. South-Ahras

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## التشكرات

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على كل هذه النعمة الطيبة

والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا ان أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص إلى ل

من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات

ونخص بالذكر

الاستاذ الدكتور بوطبة مراد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته

القيمة.

وأعضاء لجنة المناقشة حفظهم الله وأدامهم في خدمة العلم والبحث

العلمي وجعلهم ذخرا للوطن

# إهداء

تترأى مع امتلاك بستان المجد أطياف من نُحب ، فيحترار المرء لمن يقطف أزهاره ،ولمن يهدي أغاريد أطياره ، وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه ، وفيهم راعيه ، ومنهم من علم صاحبه كيف يعتلي صهوه، ويزين بهوه ، ثم يدرك أنها ثمرة عطاءٍ جاد به الأحباب ، وناجاه بالدعاء الأصحاب ، فسطع علما يهدي، وبه ينتفع.

الى والدي الغالي رمز العطاء والصبر والكفاح

الى إلى أمي الحبيبة التي أعطتني الكثير الكثير ولم أقدم لها إلا القليل القليل فبارك الله فيعمرها وعملها وجعلها من أهل الجنان.

الى رفيقة الدرب والمشوار الصعب إلى زوجتي الغالية التي صبرت وصابرت من أجلي ومن أجل إعداد هذه الرسالة.

الى قرة عيني فلذات كبدي عبد الرحمان راجيا من الله ان يشفيه اجلا غير عاجل واخته خديجة براءة حفصهما الله

الى اخوتي زبير ، محمد ،بلقاسم، سمير

الى اخواتي نوال ،نضيرة

الى اهل زوجتي وخاصة والديها الكريمين

الى زملاء دفعة الماجستير بالمركز الجامعي سوق اهراس

الى جميع الاساتذة والطاقم الاداري خاصة الطيب

الى جميع الاصدقاء والاحباب

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	إجابات الأسئلة ودلالاتها	80
02	عدد المنشآت الرياضية وتقسيمها حسب إقليم ولاية خنشلة	80
03	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمل	81
04	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدبلوم	82
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	83
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	84
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	85
08	معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الأول: كفاءة الجهاز الإداري	87
09	معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الثاني: مدى وضوح المفاهيم المرتبطة بالتخطيط، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية	88
10	معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الثالث: تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية	89
11	معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الرابع: ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشأة الرياضية	90
12	معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الخامس: توفر الموارد المالية	90
13	معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان	91
14	النتائج المتعلقة بكفاءة الجهاز الإداري في وظيفة التخطيط	95
15	مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية	98
16	تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية	102
17	ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشأة	106
18	توفر الموارد المالية لوظيفة التخطيط في المنشأة الرياضية	110
19	المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة ما عدا المجال رقم 2 المتعلق بمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط	113

# قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	قائمة الجداول
د	قائمة المحتويات
	◆◆◆ الجانب التمهيدي ◆◆◆
01	مقدمة
05	1-الإشكالية
07	2-فرضيات البحث
07	3-أهداف البحث
08	4-أهمية البحث
08	5-أسباب اختيار الموضوع
09	الفصل الأول: الإدارة والتسيير الرياضي
10	1- التسيير
10	1-1- مفهوم التسيير
10	1-1-1 تطور مفهوم التسيير
11	1-1-2 / أهمية التسيير
12	1-2-1 التسيير الرياضي
12	1-2-1 مفهوم التسيير الرياضي
13	1-2-2 / أهداف التسيير الرياضي
13	2- المسير
13	2-1- تعريف المسير
13	2-2- مهارات التسيير
14	2-3 - مستويات المسيرين في المؤسسة

14	2-3-2 مسيرو القاعدة العليا
15	2-3-2 مسيرو الإدارة الوسطى
15	2-3-3 مسيرو القاعديون
15	2-4-4 أدوار المسير
15	2-4-1 الأدوار العلائقية
16	2-4-2 الأدوار الإعلامية
16	2-4-3 الأدوار التقريرية
16	2-5 خصائص المسير الفعال والناجح
17	3- وظائف المسير والتقنيات التسيير
17	3-1- التخطيط
17	3-1-1 مفهوم التخطيط
18	3-1-2 أنواع التخطيط
19	3-1-3 فوائد التخطيط
19	3-2- التنظيم
19	3-2-1 مفهوم التنظيم
20	3-2-2 أنواع التنظيم
20	3-2-3 مبادئ التنظيم المثالي
21	3-3- التوجيه و التحفيز
21	3-3-1 مفهوم التوجيه
21	3-3-2 مفهوم التحفيز
21	3-3-3 عناصر التحفيز
22	3-4- القيادة
22	3-4-1 مفهوم القيادة
22	3-4-2 أنواع القيادة
23	3-5- الرقابة
23	3-5-1 مفهوم الرقابة
23	3-5-2 أهمية الرقابة

الفصل الثاني: التخطيط الرياضي	
25	مقدمة
25	1- مفهوم التخطيط
28	2- التخطيط الرياضي
29	3- نشأة وتطور التخطيط
33	4- الحاجة إلى التخطيط
33	5- أهداف التخطيط
34	6- أهمية التخطيط
36	7- فوائد التخطيط
36	8- خصائص التخطيط
36	8-1 التخطيط والتقدير للمستقبل
37	8-2 عملية التخطيط والخطة
37	8-3 تحديد الأهداف وإعداد السياسات والاستراتيجيات
37	8-4 الخطة وبعض مساوئها
37	9- عناصر التخطيط
37	9-1 التنبؤ بالمستقبل
38	9-2 الاستعداد للمستقبل
39	10- عوامل نجاح التخطيط
39	11- معوقات التخطيط
43	12- أنواع التخطيط
47	13- مزايا التخطيط
48	14- عيوب التخطيط
49	15- المبادئ الأساسية للتخطيط (الخصائص):
52	16- مراحل التخطيط
52	16-1 تحديد الغاية أو رسالة المنظمة
53	16-2 وضع الاستراتيجيات
54	16-3 وضع الأهداف



54	<b>4-16 التنبؤ</b>
56	<b>5-16 المقدمات ( الفروض ) التخطيطية</b>
56	<b>6-16 الإجراءات والطرق</b>
57	<b>7-16 القواعد</b>
58	<b>8-16 اختبار الخطة</b>
58	<b>9-16 اقرار الخطة والموافقة عليها</b>
58	<b>10-16 متابعة وتقييم تنفيذ الخطة</b>
59	<b>-17 التخطيط الاستراتيجي</b>
59	<b>1-17 المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي</b>
59	<b>1-1-17 الإستراتيجية</b>
62	<b>2-17 أهمية التخطيط الاستراتيجي</b>
63	<b>-18 تخطيط الموارد البشرية</b>
64	<b>1-18 تعريف تخطيط الموارد البشرية</b>
64	<b>2-18 أهمية تخطيط الموارد البشرية</b>
65	<b>3-18 مشاكل تخطيط الموارد البشرية</b>
65	<b>-19 التخطيط المالي</b>
65	<b>1-19 مفهوم التخطيط المالي</b>
66	<b>2-19 أهمية التخطيط المالي</b>
67	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
68	<b>-1 مقدمة</b>
68	<b>-2 الدراسات المحلية</b>
68	<b>1-2 دراسة: عمري سامي</b>
69	<b>2-2 دراسة زعباط عز الدين</b>
69	<b>3-2 دراسة: لعساس آسيا</b>
70	<b>-3 الدراسات العربية</b>
70	<b>1-3 دراسة الغزالي</b>
71	<b>2-3 عادل منصور سليمان اللوح</b>

71	3-3 دراسة عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ
72	4- الدراسات الأجنبية
72	1-4 دراسة روبينسون (Robinsoun)
73	4-2 دراسة موكسلي (Moxley)
73	4-3 دراسة (Compbell)
74	5- التعليق على الدراسات السابقة والمثابهة
75	5-1 نظرة تحليلية على الدراسات المحلية السابقة
75	من حيث أهداف الدراسة
75	من حيث المنهج المستخدم في الدراسة
75	من حيث أداة الدراسة
75	5-2 نظرة تحليلية على الدراسات العربية السابقة
76	5-3 نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية:
76	5-4 أوجه التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
76	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
77	◆◆◆ الجانب التطبيقي ◆◆◆
78	الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية
79	1- المقدمة
79	2- منهج الدراسة
79	2-1 المصادر الثانوية:
79	2-2 المصادر الأولية:
80	3- مجتمع الدراسة:
86	4- أداة الدراسة
87	5- صدق أداة البحث
87	5-1 صدق فقرات الاستبانة
90	5-2 ثبات الاستبانة
91	6- إجراءات البحث
91	7- أساليب المعالجة الإحصائية

92	8- صعوبات البحث
94	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
95	1- المقدمة
95	2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
98	3- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
102	4- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
106	5- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة
110	6- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة
112	7- الاجابة على الفرضية الرئيسية
114	8- الاستنتاجات
116	9- الخاتمة
118	10- التوصيات والاقتراحات
119	11- المراجع
	12- الملاحق

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الاطار العام للدراسة

## تمهيد

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - عددا من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن " عالم جديد " يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من هذا القرن.

وقد ترتب على تلك المتغيرات جميعا ظاهرة متميزة تمثل اختلافا نوعيا في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر، تلك هي ظاهرة "العولمة"، وما يجلو للبعض تسميتها " الكونية " **Globalization** "التوسع المتزايد المطرود في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات، بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي أدت إلى تصور أن العالم قد تحول إلى قرية كونية صغيرة".<sup>1</sup>

وظل العولمة واشتداد المنافسة لم يعد كافيا للمنظمات أن تعتمد فقط على التقنية المعقدة كي تتنافس في الأسواق العالمية، بل أصبحت تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خلقها موارد بشرية أكثر كفاءة والتزاما وقدرة على الابتكار، حيث زاد إدراكها لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية بقوة عاملة ماهرة متميزة والتي تساعدها في المنافسة على أسس سرعة الاستجابة للسوق ، جودة المنتج والخدمة والابتكارات التكنولوجية، وهذا لتكون الأسرع والأقوى في عالم سريع التغير، ويتحقق ذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات فعالة تلعب الموارد البشرية الدور الأكبر في إنجاحها.

ولا شك إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة أو مشروع، ويستهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وتوفير بيانات دقيقة للتنبؤ بالمستقبل، وإتاحة الفرصة للإدارة في تحديد أهدافها وخططها بشكل يساعد على معرفة العمل المطلوب، وتحقيق الاستفادة والحقيقة أن التخطيط يعتبر الإطار الحقيقي لأي مشروع صغير كان أو كبير، ولأي منشأة أو منظمة لأنه محط التطلعات والآمال المستقبلية، فمن خلال هذا التخطيط الذي كان مبينا على أسس وقواعد واضحة وثابتة معتمدة على العقل فان هذا المشروع المخطط له جيدا، لا بد أن يحقق النجاح ويصل إلى الهدف، فالتخطيط إذن هو الخطوة الأولى من وظائف الإدارة، وهو عملية مستمرة

<sup>1</sup> أسامة المجذوب، العولمة الإقليمية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، ط 1، 2000، ص 36.

لضمان سير أمور العمل لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة من العمل أو المشروع المطلوب تنفيذه وبغير التخطيط تصبح المنشأة في مهبط الريح، تترشح إلى يمين واليسار بين قوى اقتصادية أعلى منها وأقوى منها ، ولا تستطيع أن تتحكم فيها بأي شكل من الأشكال، وفي مثل هذه الأحوال نجد متخذ القرار في موقف لا يحسد عليه ، مجبر على اتخاذ القرارات التي تمثل السياسة المتماسكة وذلك من اجل مواجهة أي احتمالات غير متوقعة، ومثل هذه المواقف تجعل متخذ القرار نفسه في حالة هبوط نفسي، بل وتحقق له نوع من الاضطرابات الجسمانية.

ونتيجة لهذه الطفرة الهائلة من المتغيرات، كان لازماً على النظام الإداري في المنشآت الرياضية أن تتبؤ مكانة مرموقة في مواجهة هذه التحديات، وسيما منها نحو التطور والتحدد والمنشآت رياضية من أهم المؤسسات في منظومة الرياضة، ومحور للعملية الرياضية، تعتبر بؤرة هامة من بؤرة التطور التطوير والتغيير في المجتمع، وتعمل في إطار رؤيتها العامة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها التي ينشدها المجتمع.

ويمثل مديرو المنشآت الرياضية، الحلقة الأولى في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأعمال المنشأة، ومن هنا يظهر دورهم الهام في ضرورة الانسجام مع تغيرات العصر، وكمحور هام من محاور التغيير والتطوير.

نظراً لأهمية التخطيط على مستوى المنظمة والنشاط والوظائف الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الإحداث واستخدامه كأداة للتطوير والتغيير، كان لا بد من تبني هذا الأسلوب لحل المشكلات التي تتعرض لها المنشآت الرياضية.

ولقد شمل التخطيط الكثير من الباحثين والدارسين على مستوى المحلي والعربي والأجنبي، وقد تحدث العديد من الدراسات لهذا الموضوع الهام إما بالدراسة الميدانية أو الدراسة البحثية من خلال المعرفة ونقدها، ولعل من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، دراسة عمر شامي بعنوان " فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، ودراسة زعباط عز الدين بعنوان " تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة " دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل -، ودراسة لعساس آسيا بعنوان " التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية " - حالة وحدة عيسات ايدير للطحين - الواقعة بالحراش -، ودراسة الغزالي وهي " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا".

ودراسة عادل منصور سليمان بعنوان " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ودراسة عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة " .

ودراسة روبسون (robinson) وهي بعنوان التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة. ودراسة مركسلي ( marxle ) وهي بعنوان " عملية التخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركسن، ونشيسر في ولاية بنسلفينيا " وغيرها من الدراسات العربية والأجنبية وتستعرض إليها في معرض حديثنا على الدراسات السابقة والمشاهدة.

ومن خلال عمل الباحث كمتربص في ديوان المركب المتعدد الرياضات بخنشلة فقد لاحظ أن هناك بعض المفاهيم والإجراءات التي تؤدي بطريقة روتينية دون الانتباه إلى أهميتها وجدواها، علاوة على التحول التي تتجه إليه الرياضة الجزائرية نحو التوجه إلى الاحتراف الرياضي تصبح فيه المنشآت الرياضية من أهم الموارد المالية للنادي والمؤسسات الرياضية، وكذلك إلى عدم اقتناع العديد من المدراء بجدوى ضرورة التخطيط وأهميته في إدارة المشاريع والمنشآت في المجال الرياضي.

ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث للكشف عن واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، وسبل تطويره، لاقتناع الباحث بأن الالتزام بالتخطيط سوف يكون له الأثر الكبير في تحسين العمل، وبالتالي بحسن نوعية المخرجات وجودتها.

ويتناول هذا البحث موضوع التخطيط في المنشآت الرياضية، وما مدى تطبيق هذا الأسلوب في قطاع الرياضة، والذي تعتبر من القطاعات الهامة، ونظرا لتكيفية المجتمع الجزائري الذي هو من المجتمعات الفنية، ونظرا للدور البارز الذي تلعبه الرياضة في تكوين أفراد فاعلين في المجتمع، تكون المنشآت الرياضية أهم جزء في هذه المنظومة.

وللتعرف على واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة، والتي تكونت من جانبين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي.



أما الجانب النظري فقد أشتمل على أربعة فصول مقسمة كالآتي:

### الفصل الأول: خصص لتقديم الإطار العام للدراسة حيث تم طرح إشكالية البحث وعلى أثرها صيغت

فرضياته كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا إلى أهداف وكذا أهمية البحث، وقمنا كذلك بتحديد مصطلحات البحث.

### الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل التسيير الرياضي حيث تطرقنا إلى مفهوم التسيير، تطور مفهوم

التسيير، أهمية التسيير، مفهوم التسيير الرياضي، أهداف التسيير الرياضي، المسير، تعريف المسير، مهارات المسير، وظائف المسير، التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز، القيادة، الرقابة .

### الفصل الثالث: التخطيط الرياضي حيث تطرقنا إلى مفهوم التخطيط، التخطيط الرياضي، نشأة وتطور

التخطيط، الحاجة إلى التخطيط، أهداف التخطيط، أهمية التخطيط، فوائد التخطيط، خصائص التخطيط، أبعاد التخطيط، عناصر التخطيط، عوامل نجاح التخطيط، معوقات التخطيط، أنواع التخطيط، مزايا التخطيط، عيوب التخطيط، مبادئ التخطيط، المبادئ الأساسية للتخطيط، مراحل التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، تعريف التخطيط الاستراتيجي، المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، تعريف الموارد البشرية، أهمية تخطيط الموارد البشرية، التخطيط المالي.

### الفصل الرابع: تناولنا في هذا الفصل الدراسات السابقة والمتشابهة حيث تطرقنا إلى الدراسات المحلية،

والدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، ثم التعليق على الدراسات المحلية، والدراسات العربية، الدراسات الأجنبية.

أما الجانب التطبيقي فقد إشتمل على فصلين مقسمين كالآتي:

### الفصل الخامس: تحدثنا في الفصل عن منهجية البحث وإجراءاته الميدانية وذلك من خلال تحديد

منهجية، مجتمعه، عينته، مجالاته، وكذا أداة البحث وكيفية جمع البيانات مع تحديد الأساليب الإحصائية.

### الفصل السادس: قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة مع

الخروج بأهم استنتاجات البحث، وحثمنا بحثنا بمجموعة من التوصيات.

## إشكالية البحث:

التخطيط يعد أهم عناصر العملية الإدارية لأنه ركن أساسي في كافة المهام والوظائف في المجتمع المعاصر، الذي يتم بالتغيير والتطوير الدائم والمستمر في الجوانب الإدارية والسياسية والاقتصادية والعلمية... بل كافة جوانب الحياة.

ويبدو التخطيط وثيق الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ فإذا لم تكن هناك واجبات محددة على أساس من التخطيط فلا معنى إذن لوجود التنظيم، وإذا كانت عملية التوجيه تتضمن القيادة والاتصالات فالتخطيط هو الذي يحدد صفات القيادة المطلوبة للعمل والأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال وتحديد كم العمل ومقدار الحوافز المطلوبة ويوضح وسيلة الاتصال التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين ولذا فلا توجيه دون تخطيط، وفيما يتعلق بالرقابة فإنها تفترض مسبقاً وجود هدف أو أهداف تعمل على تحقيقها وهذه الأهداف يعمل التخطيط على تحديدها وتوضيحها، ولذا فإن الرقابة دون خطة عمل واضحة وأهداف محددة ليس لها جدوى ما دام أنه ليس في الإمكان القول إن ما تم تنفيذه قد طابق ما أريد إنجازه وإتمامه، وخاصة في الانتخابات وعند وضع الخطط للارتقاء والتقدم بأنشطة النادي أو الاتحاد لمدة أربع سنوات أو أكثر.

والتخطيط لا يقتصر على المجال الاقتصادي لزيادة الدخل القومي، بل يمتد إلى كل المجالات (الاجتماعية - الثقافية - السياسية - الرياضية - الفنية - العلمية - ... الخ) .

ولذا فالهدف من التخطيط يختلف باختلاف المجتمعات وباختلاف طبيعة المشروعات، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديدة كالزمن، البيئة، الإمكانيات المادية، الإمكانيات البشرية، العادات والتقاليد والظروف المختلفة لكل مجتمع فما يسعى إليه مجتمع ما قد يختلف عما يسعى إليه مجتمع آخر، بل إن ما يسعى إليه مجتمع ما في وقت من الأوقات قد يتغير في وقت آخر.

والمجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات حاجة واستخداما للتخطيط لما يصاحبه دائماً من رغبة في الانجاز والتطوير وتحقيق البطولات والارتقاء بالمستوى، وما يبني عليه من تغيير في مجالس إدارات الأندية ومراكز الشباب والاتحادات والمناطق وما يتبعه من تغيير فكري وتطوير وتغيير في الخطط الموضوعة.

والمجال الرياضي لم تعد المشكلة فيه هل نخطط أم لا، فكل الهيئات الشبابية و الرياضية تقوم بالتخطيط  
بوسيلة أو أخرى ولكن المشكلة كيف نخطط بطريقة أكثر فعالية؟.

وعدم وجود خطط ممتازة، وعدم وضوح الأهداف، ينتج عنه ضياع جهود العاملين ( إدارة - مدربين -  
لاعبين - حكام - أطباء - عمال ) في الهيئة الرياضية وتغلب الفوضى على الجهود الجماعية.

فالتخطيط إذن عامل مهم لتجنب الفشل وتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية والمحافظة على  
الوقت.

والتخطيط هو أساس الإدارة وجوهرها فلا معنى للتنظيم وما يتضمنه من توزيع اختصاصات وتحديد  
مسؤوليات وتنسيق جهود دون خطط موضوعة مسبقا، فلا قيمة للتوجيه وما يشمله من قيادة وحوافز واتصالا  
دون تخطيط يحدد دور القيادة ويوضح كيفية استخدام واستغلال الحوافز للوصول إلى الأهداف وتوضيح أسس  
الاتصال الرأسي والأفقي بيت القيادات والمرؤوسين حتى تزيد الفاعلية بين كافة المشاركين وصولا للأهداف  
المنشودة ، ولا أهمية للرقابة إذا لم تكن تعمل على التأكد من أن الخطط تحقق ما هو مقصود منها، فالتخطيط هو  
قاعدة الارتكاز للعناصر التي تحمل الإدارة. ولقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية التخطيط بشكل عام في  
تحقيق أهداف المنظمة بنجاح حيث يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وذلك من خلال أنه  
يحدد لماذا وكيف وأين ومتى تستدم هذه الموارد، وهذا يعني انه بموجب التخطيط يكون كل شيء محسوبا حسابه،  
ومدروسا مما يحد من الفوضى والعشوائية في العمل.

والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات كانت لمؤسسات، اقتصادية صناعية وإدارية وهي بذلك  
مؤسسات تختلف من المؤسسات الرياضية.

ومن خلال الاطلاع على الوضع القائم بالمنشآت الرياضية لولاية خنشلة، لاحظ الباحث بعض الروتين  
في أداء بعض الإجراءات دون الانتباه إلى أهميتها جدواها.

وعلى ضوء ذلك تمكن إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة؟.

وتفرغ من السؤال الرئيسي للدراسة أسئلة جزئية نصوغها كما يلي:

- ما مدى كفاءة الجهاز الإداري في وظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة؟
- ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية لولاية خنشلة؟
- ما مدى إدراك العاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لمزايا وعيوب التخطيط؟
- ما هي ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة؟
- ما مدى توفر الموارد المالية لوظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة؟

## 2 - فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابق طرحها، صيغت الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية: عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط غي إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة.

- الفرضيات الجزئية :

1- الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفء لممارسة عملية التخطيط.  
2- إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

3- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.

4- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

5- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

3 - أهداف البحث :تهدف هذه الدراسة ومن خلال الإجابة عن التساؤلات السابقة إلى ما يلي :

- التعرف إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح التخطيط .
- التعرف على كفاءة الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية لولاية خنشلة في مجال التخطيط.
- التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- التعرف على مدى توفير الموارد المالية الكافية لوظيفة التخطيط من طرف إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- التعرف على ثقافة التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- الكشف على واقع ممارسة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

**4 - أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في احد المفاهيم الإدارية الهامة,وهو التخطيط حيث إن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية,التي تشهدها بيئة الرياضة والمنشآت الرياضية,والتي تستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة البيئية المختلفة ,كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول المنشآت في القطاع الرياضي الذي يعتبر من أهم القطاعات ,بالإضافة للدور الذي يلعبه التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية ، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنشآت في توجيه أفرادها نحو مفهوم التخطيط على مستوى إدارة الهياكل الرياضية.

ونظرا للدور البارز والفعال الذي يقوم به المنشآت الرياضية في تنشيط وتأطير الشباب الجزائري وكذا دفع عجلة الحركة الرياضية الوطنية تزداد أهمية الاهتمام بهذه المنشآت.

لهذا قد تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض النتائج والمقترحات والتوصيات لدى القائمين على الإدارة الرياضية، لتفعيل نظام التخطيط ومن ثم الارتقاء الأداء الوظيفي للإطارات مما يدفعهم نحو انجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

# الفصل الثاني

## الادارة والتسيير الرياضي

**1- التسيير Management****1-1- مفهوم التسيير:**

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف الموجودة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في:

التخطيط، التنظيم، الإدارة بالتوفيق بين مختلف الموارد ولقد تعددت تعريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرف الكلاسيكي تيلور (Taylor) بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية من أبرزها سيمون (H.Simon) فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات اتخاذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

إن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.<sup>1</sup>

**1-1-1 تطور مفهوم التسيير:**

إن تطور مفهوم التسيير سببه عنصران أساسيان هما:

❖ العنصر الأول: متعلق بكثرة المناهج:

نرى أن عوامل البيئة تعقدنا على المؤسسة مما يستدعي تطبيق مناهج خاصة للجانب المدروس .

❖ العنصر الثاني : يتعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج

لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتماماتها على العنصر المادي المتمثل في الآلة واعتبرت الإنسان كآلة وهذا لا يحقق ما تصبوا إليه المؤسسة الحديثة.

ولإبراز هذين العنصرين قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير.

نختار تصنيف ( Chauvet )

ومن خلاله يعرف (Chauvet) منظورين للمؤسسة:

❖ المنظور الأول: يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق

عام للعقلانية في العمل .

<sup>1</sup> : عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة، ص 103.

❖ **المنظور الثاني:** يكمن في توجه الإجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي مبني على شروط اجتماعية ملائمة.

ومن خلال المحورين صلابة – مرونة وكذا المؤسسة الفرد إستطاع (Chauvet) أن يظهر أربعة أنماط التسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

1- التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني)

2- التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق و إجتماعي )

3- التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني).

والهدف من هذا النوع من التسيير يمكن في التكيف مع البيئة و التحكم فيما يخص التخلفات الإضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة بإستعمال مناهج عدة منها :

تسيير الجودة ، تسيير المشاريع ، تحليل القيمة ، تسيير مناصب العمل ، التحليل الإستراتيجية الكلاسيكية .

4- التسيير المشترك (participatif)

و يظم هذا المصطلح المفاهيم الآتية :

- الثقافة الإستراتيجية و القيم المشتركة ل (pascal athos)

- التسيير من النوع الثالث (seriey 1986 archier)

- التسيير الإستراتيجي حسب تصنيف (avenier)

وهذا النوع من التسيير يهتم بتطبيق و إعداد الإستراتيجية<sup>(1)</sup>

**1-1-2/ أهمية التسيير:**

التسيير ضروري لكل المنظمات فبدون تسيير لن تنسق الجهود و بالتالي سوف يسعى التنظيم من جانبه وبصورة مستقلة عن تحقيق أهدافه الشخصية غير مبالي بأهداف الجماعة ولا أهداف المنظمة التي ينتمي إليها هذا من جهة ومن جهة أخرى غياب التسيير يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة ، لذلك فالتسيير ضروري من أجل :

❖ تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة

❖ تحقيق الكفاءة و الفعالية.



**1- تحقيق الأهداف المسطرة:**

هدف معظم المؤسسات عامة أو خاصة هو تقديم خدمات للمجتمع، ولتحقيق هذا فالمؤسسات الخاصة تنتظر تحقيق الربح وحتى العامة منها (المجتمع الرأس مالي) لأن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق هدف الربح سوف تتوقف لا محالة عن تقديم خدماتها للمجتمع.

**02- المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة :**

في هذا المجال المسير مطالب بالبحث و التركيز على إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة داخل المؤسسة أو المنظمة ، كالبحت عن التوازن بين العائدات و النفقات ، الخدمات المقدمة و التكاليف المترتبة عن تقديمها و طلبات مختلف المجموعات في المنظمة لإستماع مشاكل المستخدمين بصفة عامة.

**2- تحقيق الكفاءة و الفعالية:**

ويقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة و الفعالية هي القدرة على إنجاز العمل الصحيح و المطلوب.

**1-2- التسيير الرياضي management du sport****1-2-1 مفهوم التسيير الرياضي**

إن التسيير الرياضي يعتبر الوجهة الجديدة للرياضة و يتبنى الاحترافية و الوصول إلى الهدف المنشود إلا وهو تطوير الرياضة بصفة عامة ، لذا أنشأت أندية رياضية تعتمد على كل ما هو ملموس و أصبحت الرياضة غير محصورة على النشاط البدني فقط بل تعددت كل الحدود حيث أصبحت تساهم في بناء صرح بعض الشعوب و كذلك دعم الإقتصاد من خلال إقامة البطولات الدولية في شتى المنافسات و كان أول ظهور المجال لتسيير الرياضي في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لعدة عوامل نذكر منها :

✓ تغيير نظرة الحكومات إتجاه الرياضة

✓ الخوصصة

✓ نقص الدعم المالي للأندية الرياضية من طرف الحكومة

✓ عدم وجود قانون أساسي يسعى لتطوير الرياضة صعوبة كبيرة في التطور و خاصة بعد تخلي المتطوعين

benevoles عن الدعم المالي للأندية الرياضية.

ونتيجة لهذا الظرف أصبح الجميع يبحث عن الحل و الكل بحب كلمة التطور مما أدى إلى إنعقاد القمة الأوروبية الرابعة للتسيير الرياضي في مونبلييه Montpellier وحضرها حوالي 350 مشارك جامعي من كل البلدان و التي أعطت دفعة جديدة للتسيير الرياضي management du sport .

### 1-2-2 أهداف التسيير الرياضي:

إن الوضعية السائدة في قطاع الشباب و الرياضة و ذلك على مستوى تسيير المنشآت الرياضية (المؤسسات الرياضية) بروز عدة نقائص و تمهيش الشباب وعدم الإستجابة لطموحاته مما دفع بوزارة الشباب والرياضة من خلق تكوين إطارات في مجال التسيير الرياضي ومن اجل التخلص من :

- ✓ الحالة المزرية للهياكل الرياضية
- ✓ تسيير إداري منقول عن قطاع التربية الوطنية و التنظيم البيداغوجي يتم بالبيروقراطية الإدارية
- ✓ التوزيع السيئ للعتاد و التجهيز وعدم مسابته للتطور
- ✓ ضعف الغلاف المالي و إستعماله الغير عقلائي
- ✓ مسيرون لا يتطابق تكوينهم مع تطور الشباب و الرياضة.

## 2- المسير

### 2-1- تعريف المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط و منشط، و مراقب و منسق لجهود الآخرين، و لابد أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، و إلا فإنه يفقد صفته كمسير و يتحول منفذ فقط.

### 2-2- مهارات التسيير:<sup>1</sup>

تتوقف مدى قدرة المسير على إنجاز أهدافه و تحقيق الفاعلية والكفاءة في أعمال على مدى توافر مهارات التسيير والتي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة و تختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المسيرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، و يمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

#### أ- المهارات الذهنية:

و يقصد بها المسير على النظرة الشاملة للأمور و تتضمن القدرة على تفسير الأمور و الحكم عليها و القدرة على تحليل المشاكل و التعامل مع البيانات و تحليلها و تزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى

<sup>1</sup> جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر دون سنة، ص ص 57-59

المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس ليس على الاقدمية.

### ب- المهارات السلوكية:

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المسير يغض النظر عن مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعتهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم.

### ت- المهارات الفنية :

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجع،... الخ. وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري كما تقل الحاجة إلى هذه المهارات كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة.

## 2-3 - مستويات المسيرين في المؤسسة:<sup>1</sup>

### 2-3-1 مسيرو القاعدة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

### 2-3-2 مسيرو الإدارة الوسطى:

يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1995، ص ص 18-20

الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

### 2-3-3 مسيرو القاعديون

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهام تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

### 2-4 أدوار المسير<sup>1</sup>:

يتبع منتزباخ Mentzebere سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك يهدف ماذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجدنا أن المسيرين لا يودون هذه الوظائف كلها وقد رأى أنهم يقومون بمثل أدوار معينة صنفها في ثلاثة مجموعات .

### 2-4-1 الأدوار العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- ❖ الواجهة: الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي مسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته أو دائرته.
- ❖ القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- ❖ الرابط: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من مداخل التنظيم وارجعه.

### 2-4-2 الأدوار الإعلامية:

يستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية

- ❖ الملتقط: ملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته
- ❖ موصل: لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور
- ❖ المتحدث: مع الجهات الرسمية وأصحاب النفوذ في الداخل والخارج.

<sup>1</sup>محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 17

## 2 - 4-1 الأدوار التقريرية:

تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- ❖ المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
  - ❖ معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
  - ❖ موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام، الوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام ويستخدم الوسائل.
  - ❖ المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لخصائص المسير أو المسؤول فمدير البيع يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

2 - 5 خصائص المسير الفعال والناجح:<sup>1</sup>

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي:

- ❖ يعتبر المسير الفعال العمل شيء طبيعي كاللعب ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن ان يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وان يكونوا شركيين.
- ❖ مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- ❖ العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون.
- ❖ ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً، فهو يتعامل بروح الفريق.
- ❖ يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أعلى شيء في الوجود، ولا يمكن إخلاله، وشراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- ❖ المسير الفعال مستشار لمؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مؤوسيه علاقة احترام متبادل.
- ❖ ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة.
- ❖ يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل، كإستراتيجية أساسية للتحفيز.
- ❖ يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

<sup>1</sup> امين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة الاردن، سنة 2001، ص ص 47 - 49

❖ المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من اجل تحقيق أفضل النتائج.

❖ المسير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.

❖ المسير الفعال يبحث عن الافكار الجديدة.

❖ المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

ونلاحظ من خلال الشكل التالي المكونات الأساسية للمسير الفعال

### 3- وظائف المسير والتقنيات التسيير:

إن عناصر الوظيفة الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ أما التوجيه فإنه يرافقه على حين أن الرقابة إذا ترافق التنفيذ فإنها تليه أيضا وهدفنا في هذا الفصل هو أن نتناول بإيجاز مناسب كلا من وظائف المسير وتقنيات التسيير من حيث المفهوم والمكونات والأدوات ولوسائل.

### 3-1- التخطيط:

#### 3-1-1- مفهوم التخطيط:

التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختبار من بين الفرص المتاحة للمؤسسة. ويعرفه فايول fayol بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>1</sup>

#### 3-1-2- أنواع التخطيط<sup>2</sup>

من واقع الحقيقة التي تقول أن أي منظمة تتعدد أهدافها، فإن الخطط داخل أي منظمة تتعدد أيضا، وللمواجهة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف تناقش أهم ثلاثة أنواع من أنشطة التخطيط .

✓ التخطيط الاستراتيجي

✓ التخطيط التكتيكي

✓ التخطيط التشغيلي

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002، ص 157.  
<sup>2</sup> إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1997، ص 103

### 3-1-2-1 التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بصياغة الأهداف العام للمنظمة وتخصص الإدارة العليا بوضع وتطوير الخطط الإستراتيجية وذلك لتوجيه المنظمة ككل نحو انجاز هذه الأهداف .  
وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني:

- ✓ كشف المستقبل الخاص بالمنظمة
- ✓ تصور توجه ومسار المؤسسة في المستقبل
- ✓ تحديد رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا.
- ✓ تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

### 3-1-2-2 التخطيط التكتيكي:

يغطي التخطيط التكتيكي مدى زمني أقل ومجالات أقل شمولاً بالمنظمة مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، ويركز التخطيط التكتيكي أساساً على الأفراد والأفعال حيث يهتم التخطيط التكتيكي بكيفية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، في إطار من الموارد المحددة وقيود الوقت وأخيراً تهتم الإدارة الوسطى بوضع الخطط التكتيكية.

### 3-1-2-3 التخطيط التشغيلي:

تضطلع الإدارة في المستوى الإشرافي الأول " الإدارة الدنيا " بمسؤولية وضع وتحديد الخطط التشغيلية، وواقع الحال أن الخطط تأخذ أشكالاً عديدة.

### 3-1-3-3 فوائد التخطيط<sup>1</sup>:

على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت، وأنه يقوم على افتراضات ليست ثمة يجزم بصحتها فإن الفوائد لعل من إبرازها ما يلي:

- ✓ يبرز الأهداف التي يطلب ممن الأفراد تحقيقها.
- ✓ يبين مقدماً العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف.
- ✓ يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسيير محصلات قواها في اتجاه واحد.
- ✓ يربط التنفيذ بالزمن، لاسيما وأنه من أهم عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> محمد الناشد: مدخل إدارة الأعمال ، منشورات جامعة حلب، سوريا، سنة 1980، ص 116

✓ يلفت الانتباه مقدما إلى المشكلات لاتخاذ التدابير، الوقائية وللتصدي لها على أساس الاستعداد المجهز.

### 3-2- التنظيم:

#### 3-2-1- مفهوم التنظيم"

توجد تعاريف عدة للتنظيم بالرغم من أن تغيرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدء الاهتمام المنهجي بالموضوع حتى الآن وسوف نعرض بعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

يعرف كاريل (1973) التنظيم بأنه: نظام من العلاقات المحددة رسميا التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سويا لتحقيق أهداف مشتركة<sup>1</sup>

يعرف جاكسون ديورجان (1982) التنظيم بأنه: التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة وينتج للمنظمة تسيير أنشطتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها<sup>2</sup>.

أما O'donnelle & koontz فيعتقدان بأن التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات بينهما بغرض التنسيق الهيكلي أفقيا ورأسيا بين مختلف المراكز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع

أما o'donnelle & koontz فيعتقدان بأن التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات بينها بغرض التنسيق الهيكلي أفقيا ورأسيا بين مختلف المراكز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع

❖ لو إستعرضنا تعاريف أخرى لو جدنا أغلبها تتضمن إشارة مباشرة إلى تقسيم العمل و

التنسيق.

#### 3-2-2- أنواع التنظيم<sup>3</sup> :

##### أ- التنظيم الرسمي:

وهو البناء الذي يحدده المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ، لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة و النطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية ، وقنوات الإتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

##### ب- التنظيم الغير الرسمي:

<sup>1</sup> Carlisle haward (1973) stationnal management kewyork Amp. 33

<sup>2</sup> Jakson and margan (1982) Organization P.3 The Engle. Nt hill

3 إبراهيم عبد الهادي المليحي : مرجع سابق، ص.ص 314-317.



التنظيم الغير رسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن ، ويلعب التنظيم غير الرسمي دور رئيسيا في تحديد إتجاهات سلوك العمال و الموظفين ، كما أن أثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن مسؤوليات التي تتطلبها الإدارة. كما ان التنظيم غير رسمي تأثير كبير في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

### 3-2-3- مبادئ التنظيم المثالي:

- ✓ أن يتم تقسيم داخل المنظمة بصورة محددة و قاطعة بالنسبة لكافة الأنشطة .
- ✓ الإعتراف بالتخصص ، وإعتبار أحد الأسس الرئيسية التي يتم في ضوئها تقسيم العمل.
- ✓ يأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي.
- ✓ أن يقوم التنظيم على أسس وقواعد موضوعية موحدة.
- ✓ أن يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى إداري وإشرافي وطبيعة الأعمال المكلف بها.
- ✓ حماية المنظمة من الخارج، وهذا معناه توفير قدر من الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم والقيم السائدة في المجتمع.
- ✓ يجب أن يتماشى التنظيم مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

### 3-3- التوجيه و التحفيز<sup>1</sup>:

### 3-3-1- مفهوم التوجيه<sup>2</sup>:

إن التخطيط هو تصور هادف أو مرحلة فكرية تسبق التنفيذ والتنظيم تحديد للسلطات والمسؤوليات على نحو متوازن بغرض تحقيق الأهداف ، كما أن كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني إنجاز الأعمال، لان إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، ينطوي على إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل. وهو لا يعني التنفيذ وإنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ أو هو إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، ص 52

<sup>2</sup> محمد الناشد: مرجع سابق ، ص 130

**3-3-2- مفهوم التحفيز:**

يقصد به تشجيع الأفراد ولكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

**3-3-3- عناصر التحفيز:**

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز والتي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

- ❖ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، خلال الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- ❖ الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً ويتفق قتاليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ❖ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، ولو تم أدائه فعلاً.

**3-4- القيادة :**

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المسير وذلك لان الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقاً للأهداف المحددة و يقود المسير مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم و يحفزهم على التعاون.

**3-4-1- مفهوم القيادة:**

تعددت الآراء حول مفهوم القيادة وسوف نعرض فيما يلي أهم هذه الآراء:

- أ- القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف
  - ب- القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين بأداء الأعمال التي يريد القائد إنجازها
  - ت- القيادة هي قدرة المسير على تأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لانجاز الأعمال المحددة لهم.
- ومن استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف

بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية :

- ✓ القائد يمتلك قدرات و مهارات عالية .
- ✓ هدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه
- ✓ أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

**3-4-2- أنواع القيادة:**

تتعدد أنواع القيادة إلا أننا سوف نحضر ثلاثة أنواع من القيادة وهي:

**أ- القيادة الاستبدادية:**

وفي هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة رؤوسيه مما يعرقل إمكانية تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، كما يؤدي هذا النوع إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة المراعاة بين العاملين.

**ب- القيادة الديمقراطية:**

يشارك القائد الديمقراطي رؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات كما ينتج لهم الحرية في ممارسة شؤون الجماعة مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة. ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد من يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

**ج- القيادة الفوضوية:**

يسمح القائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون الوصول إليها ويعمل كل فرد على ما يرغبه، فالقائد لا يشترك اشتراكاً له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها حيث يتم تفويض معظم سلطاته، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد.

**3-5- الرقابة****3-5-1- مفهوم الرقابة<sup>1</sup>**

تهدف الرقابة إلى التأكد من ان الأعمال التنفيذية مطابقة للخطة الموضوعة ولهذا فإنها ملازمة للتخطيط، ومفهوم توأم معه لأنه لا يمكن الرقابة على العمل توضع له خطة مسبقة.

وتهتم الرقابة بالاستخدام الامثل لعناصر الإنتاج.

وتقوم الرقابة على العناصر التالية:

تحديد معايير الرقابة

قياس الاداء

معرفة الانحرافات واسبابها ومعالجتها

<sup>1</sup> د. محمد الناشد: مرجع سابق ، ص 134

1-5-2 أهمية الرقابة<sup>1</sup>

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

- أ- أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه التنفيذ. وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحراف في الانجاز وهناك يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه .
- ب- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشآت إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان ان عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

<sup>1</sup> . محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان: ادارة الاعمال، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، سنة 2002، ص ص 339 - 340

# الفصل الثالث التخطيط الرياضي

**تمهيد:** في هذا الفصل تم تناول مختلف المفاهيم والنظريات، التي لها علاقة بموضوع التخطيط، من خلال الكتب والمقالات والإنترنت، مثل مفهوم التخطيط، التخطيط الرياضي، نشأة وتطور التخطيط، الحاجة إلى التخطيط، أهداف التخطيط، أهمية التخطيط، فوائد التخطيط، خصائص التخطيط، أبعاد التخطيط، عناصر التخطيط، عوامل نجاح التخطيط، معوقات التخطيط، أنواع التخطيط، مزايا التخطيط، عيوب التخطيط، مبادئ التخطيط، المبادئ الأساسية للتخطيط، مراحل التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، تعريف التخطيط الاستراتيجي، المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، تعريف الموارد البشرية، أهمية تخطيط الموارد البشرية، التخطيط المالي.

**1- مفهوم التخطيط:** هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط، كما أنه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية، تختص به الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

والتخطيط هو الإطار المادي للآمال والتطلعات للمستقبل، ويقوم على الاستعداد لهذا المستقبل، والمستقبل بالنسبة لأي منشأة أو منظمة إنما يعني تحقيق الهدف الأساسي الذي من أجله قامت و أوجدت، ومن العلوم أن الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع، كما أن الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق أكبر قدر من الربح ويعني التخطيط على الأعمال التي يجب أن تؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود والذي نخطط من أجل تنفيذه، وجعله حقيقة واقعة، ويحدد لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها و الأخطاء التي يجب كلاً فيها حتى لا يصل بنا الأمر الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المنظمة أو المنشأة<sup>1</sup> ولقد تعرض الكثير من الباحثين إلى تعريف التخطيط، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

يعرف تشارلز بتلهاييم **Sharles Bettelhaiem**، التخطيط بأنه عملية يمكن من خلالها تنظيم جميع مجالات التنمية ( الاقتصادية، الاجتماعية) التي تستلزم ترابطاً وتنسيقاً بين قطاعات الاقتصاد القومي، الأمر الذي يتطلب دراسة على نطاق عام وشامل للتأكد من أن المجتمع سوف ينمو بشكل منظم، بأقصى سرعة ممكنة وذلك من

<sup>1</sup> حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010 ص 09

خلال حصر الموارد الموجودة، والمتاحة والتعرف على الأحوال والطرق الاقتصادية والاجتماعية السائدة بما يمكن من السيطرة عليها لضمان تحقيق الأهداف المتشردة والنتائج المستهدفة من الخطة.

ويعرف بالدوين Baldwin التخطيط بأنه "أسلوب لاستخدام الموارد المتاحة في المجتمع لما يحقق له الحصول على أقصى إشباع ممكن".

وعرفه وترسون waterson كمفهوم تنموي بأنه مجموعة من الجهود الواعية والمستمرة تقوم بها حكومة ما من اجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسة التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف.<sup>1</sup>

والتخطيط كما عرفه الزوكة محمد " بأنه أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة في الإقليم أو الدولة أو أي موقع آخر ابتداء من الشركة وحتى المدينة أو المؤسسات أو القرية أو الإقليم أو الدولة، و تحديد كيفية استغلال هذه الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة.

يرى ( هنري منزيارق)<sup>2</sup>: " أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة " أما ( مكفارلاند)<sup>3</sup> فيقول " أن التخطيط يعني أن تتنبأ بما قد يحدث من تغيير وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو تسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور" وهو يقصد بذلك أن تحاول المؤسسة أن تواجه التغيير المتوقع وتستفيد منه وتكيف معه.

<sup>1</sup> ثائر مطلق عياصرة، التخطيط الإقليمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، ص 23

<sup>2</sup> Henry mintzberg : « the structtunig of organisation » englewoced cliffs . new york ,année 1979, p 15

<sup>3</sup> MELVILLE, DALTONMEFARLAND : « management, principles and practice » landan, mac nulan, année 1970 p20

وبالنسبة ( لدانيال بول)<sup>1</sup> : " التخطيط هو في آن واحد عملية الحصول على معلومات اتصال، تفكير، اتخاذ قرار، تعليل.

أما (آسكوف راسل)<sup>2</sup> فري أن التخطيط هو: وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه " التخطيط حسب أسكوف يعتمد على مستوى المسؤولين ( المخططين) ذلك لان التخطيط أداة سيستخدمها الإنسان الحكم، ولكنه لا يستخدمها وحده، فعندما يدير، التخطيط رجال من مستوى أدنى فانه سرعان ما يستحيل إلى مجموعة من الشعائر والطقوس التي ترتبط بالموضوع دون أن تفضي إلى المستقبل المنشود.

وقد عرف koontz التخطيط في كلمة واحدة وهي "الاختيار"<sup>3</sup>

كما نجد التخطيط لدى H. NEWMAN يعني " البحث عن ما يجب فعله، وكما نفيه فالتخطيط كمجال واسع من القدرات، تحديد أهداف واضحة اختيار سياسات، وضع برامج، حملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية"<sup>4</sup> ومن هذا التعريف، فالتخطيط يسبق أي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها ومنه نستنتج أن التخطيط يعتمد أساسا على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية

- التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة

- الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف

ورغم أن العمليات أو المراحل المقترحة حسب هذا التعريف تربط بدرجات متفاوتة بالواقع والمحيط الذي تنشط فيه، إلا أن المحيط لا يظهر له اثر في التعريف السابق.

كما انه من الضروري الإلحاح حول وظيفة التخطيط كونها تسبق جميع الوظائف الأخرى للإدارة، وما له أهمية بالغة في المجال الاقتصادي.

<sup>1</sup> POUL DANIEL : U méanes et pratique de management stratigique : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française » Mrése d'état est sciences de gestion université de paris daufihine . année 1979 p 15.

<sup>2</sup> Russel . L . Ackoff , « Mé modes de plainfication dans l'Enterprise » les édition d'organisation, paris, année 1973 p p 15, 16

<sup>3</sup> H. koontz et .c.o. DoNNEIL, management et principes de gestion, hill, canada, année 1980 p p 30-50

<sup>4</sup> أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 2001 ص 41



## 2- التخطيط الرياضي:

لقد أصبح للتخطيط أهمية بالغة في مختلف نواحي الحياة وخاصة التي تتعلق بالأمر الرياضي حيث يعتبر العمل التخطيطي الأساس الذي تعتمد عليه الدول التي تبغي النجاح والتقدم.

والتخطيط الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس تربوية علمية سليمة وهو احد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة.

يعتمد التخطيط في التربية الرياضية على دراسة واقع الشباب واحتياجاته الاجتماعية والسلوكية والصحية والبدنية.

وبهذا فغن عملية التخطيط هي التي تحدد وتحقق مشاريع التربية الرياضية وعلى جميع المستويات والمراحل، ولما كان التخطيط الرياضي يعتمد على واقع الحاجة والموضوعية ومتطلبات النهوض بالشباب بصورة عامة وعليه يجب أن تكون عملية التخطيط متكاملة الأبعاد من حيث الكفاءات والقدرات والإمكانات المادية والمعنوية وبذلك فان التخطيط يجب أن لا يكون بمعزل عن الواقع الذي يعيشه الرياضيون وان لا يعتمد على التقارير المنقولة فقط، بل ينبغي أن يقف بنفسه على جميع الأمور التي من شأنها أن تشكل هدفا من الأهداف لأنه يؤدي إلى خلق التوازن والتنافس في فعاليات المشروع وبيعت الثقة في نفوس المدراء والعاملين والخطة تبعث الثقة بالنفس وتبعدها عن التردد والإحباط والعمل العفوي، وتأتي أهميتها بأنها وسيلة للعمل المعظم والمحدد وبواسطتها يكون حكما الوصول إلى الغايات المطلوبة، كما قال آرنست ويل ( ARNEST WIAL ) في كتابه الإدارة والنظرية العلمية بأن الخطة هي تفهم اليوم لتعيين المستقبل.<sup>1</sup>

إن عملية التخطيط هي عملية تستند على تجارب ميدانية علمية ونظرية علمية وإنها عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات مختلفة ومتنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف.

وتعتبر الخطة الوثيقة الرسمية للتخطيط ويرى (FAYOL) أن هناك أربعة شروط أساسية يجب توفرها في الخطة الجيدة:

## 1- الوحدة: ويقصد بها وجود خطة واحدة في المشروع تتفرع عنها خطط فرعية متكاملة.

<sup>1</sup> . مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان، الاردن، سنة 2002 ص 63

- 2- **الاستمرارية:** بمعنى أن تكون الخطة مستمرة وهذا يعني أن التخطيط يجب أن يكون مستمرا.
- 3- **المرونة:** قابلية الخطة للتكيف مع التغيرات والظروف الخارجية.
- 4- **الدقة:** وهي تتعلق بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل فإذا كان هنالك فرق كبير بين التنبؤ وواقع المستقبل قيل أن الخطة غير دقيقة.

والتخطيط لا يعتمد كلياً على المعلومات والإحصائيات والبحوث فقط بل ويستند على الخبرة والإدراك المعتمد على الفطرة والتصور المبني على التوقعات والتخطيط الناجح يحتاج إلى عاملين أحدهما متمم للآخر وهما الوسائل كالبحث والإحصاء والبيانات الحاسوبية ثم الأشخاص ، وأخيراً فإن الجهة المسؤولة عن التخطيط الرياضي والتدريب هي اللجنة الأولمبية الوطنية.

إن التخطيط ضرورة حتمية لكي يمكن معرفة المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على تفاديها أو الاستعداد لها قبل حدوثها.

- 3- **نشأة وتطور التخطيط:** لكي يتسنى تتبع نشأة التخطيط، وتطور مفهومه عبر الزمن بشكل واضح ودقيق، فإنه يمكن الحديث عن ذلك من خلال عدة مراحل هي:<sup>1</sup>

### 3-1 المرحلة الأولى: ما قبل القرن العشرين:

سعى الإنسان منذ فجر الخليقة إلى تحسين وتطوير وسائل وطرائق حياته، وكان سبيله في ذلك جهوده الشخصية التي كانت تنبثق من تفكيره بسيط ومتواضع، يهدف إلى تأمين حاجاته الأساسية وبالذات الغذاء، والكساء، والمأوى، وبمرور الزمن حاول الإنسان جاهداً تطوير وسائل تأمين هذه الحاجات وأيضاً تحسين نوعيتها، وكانت هذه التدابير الجديدة بمثابة بدايات متواضعة لعملية التخطيط، التي أخذت بمرور الزمن تتطور بشكل كبير ومتسارع.

فقد استخدم التخطيط في هذه المرحلة من بل الأفراد والجماعات في معظم جوانب الحياة دون تحديد واضح بمفهومه كسلوك وعملية، وقد استأثرت الجوانب العسكرية، والمعمارية، بنشاط تخطيطي كبير في عصور التاريخ المختلفة، فبناء الأهرامات والمدن القديمة والترع وقنوات الري بمواصفات وخصائص فنية عالية الجودة يتم عن قدرات تخطيطية لا يستهان بها، كذلك فإن اختيار مواقع المستقرات السكانية في مناطق ووفرة المياه

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، سنة 2001، ص 36.

والترربة الخصبة والمناخ المعتدل يعكس العلاقة الإلزامية التي اكتشفها الإنسان منذ القدم بين حاجاته ومتطلبات حياته من جهة والموارد المتاحة والكامنة من جهة أخرى، وأيضاً كانت المواقع العسكرية والقلاع الدفاعية فوق القمم الجبلية شاهداً لآخر على مدى نجاح الإنسان منذ القدم في التعامل مع طبيعة المكان، وتخطيط وبرمجة وتوجيه هذا التعامل لتحقيق أهداف محددة ومنشودة، خلاصة القول أن آثار الأمم والحضارات من مختلف العصور والتي مازالت قائمة حتى وقتنا الحاضر، تعكس قدرة هائلة على التخطيط الذي مارسه الإنسان في كل الأزمنة، حاول من خلاله أن يرتقي بأساليب ومستويات معيشته، ويشبع حاجاته المختلفة ويحافظ على إمكانياته وموارده من الهدر والإسراف.

نستطيع القول إن البدايات الأولى للتخطيط، كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية، أو بمعنى آخر بعد اختراع الآلة التجارية، وإدخال المكننة إلى وسائل الإنتاج، مما اضطرت بعض الجهات المعنية بأشكال الإنتاج المختلفة، إلى زيادة التفكير والاهتمام بكيفية تطوير الإنتاج أو العمل على معالجة المشكلات التي تواجه حسن سير وأداء العمل في مرافق ومؤسسات الإنتاج والخدمات، فما هو الشيء الذي يمكن بواسطته أولاً تنظيم أداء العمل وضمان سيره وثانياً المساهمة في زيادة الإنتاج وتطويره كما ونوعاً.<sup>1</sup>

### 3-2 المرحلة الثانية 1900 – 1920 :

شهدت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في مجالات التخطيط وفنونه وتمثل ذلك فيما يلي:

- أ- ظهور وتبلور فكرة التخطيط الاقتصادي عام 1910 على يد الاقتصادي النرويجي كريستيان شونفيدر KRISTIAN SCHONHEYDER
- ب- نشوب الحرب العالمية الأولى عام 1914 عزز من فكرة التخطيط الاقتصادي إلى جانب التخطيط العسكري من أجل تحقيق استخدام أمثل للموارد الاقتصادية وبشكل يضمن للدول المشاركة في الحرب الاستمرار فيها لأصول فترة ممكنة
- ت- نشوب الثورة البلشفية في روسيا وظهور النظام الاقتصادي الاشتراكي ونظام التخطيط المركزي، الذي بدأ يبرز من نجاح هذه الثورة عام 1919.

<sup>1</sup> موسى يوسف خميس، ، مدخل إلى التخطيط ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 1999، ص 16

### 3-3 المرحلة الثالثة: 1920 - 1945: برزت في هذه المرحلة أحداث عديدة كان لها الدور الكبير

في تطوير فكرة التخطيط وزيادة الاهتمام به كفلسفة وإستراتيجية وعلم، ومن أهم هذه الأحداث ما يلي:

- أ- قيام الاتحاد السوفياتي بوضع خطة تنمية طويلة الأجل في منتصف العشرينيات بهدف تحويل اقتصاده إلى اقتصاد زراعي متخلف إلى اقتصاد صناعي متقدم.
- ب- ظهور واستشراء الأزمة الاقتصادية الدولية عام 1929 أو ما عرف بالكساد العظيم، وقد نجم عن هذه الأزمة مشكلات اقتصادية، واجتماعية عديدة في كثير من الدول الأوروبية، وقد عجز اقتصاد السوق الحر عن مواجهة هذه المشاكل مما استدعى تدخل الحكومات إلى جانب قوى السوق من أجل السيطرة على هذه المشكلات والتخفيف من حدتها ووضع الحلول المناسبة لها.
- ت- نشوب الحرب العالمية الثانية وتبني كثير من الدول المشاركة في الحرب لفكرة التخطيط الاقتصادي والعسكري وبصورة أكثر شمولا مما كان عليه الحال في الحرب العالمية الأولى، الأمر الذي ساهم في انتشار التخطيط كعلم وإستراتيجية، وتولدت قناعة لدى الشعوب والحكومات على حد سواء بضرورة تطبيق التخطيط كأسلوب لمواجهة المشكلات وتسريع معدلات النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى معيشة السكان.

### 3-4 المرحلة الرابعة: 1945 وحتى وقتنا الحاضر:

في هذه المرحلة تبور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته وأيضا تم تبيينه كأسلوب حياة عند كثير من الدول والشعوب ويمكن ملاحظة كل هذا فيا يلي:

- أ- أخذت كثير من دول العالم النامي الحديثة الاستقلال باعتماد تطبيق التخطيط الاقتصادي وذلك من خلال تدخل الدولة في سم السياسات الاقتصادية والمالية ووجيه مختلف النشاطات والفعاليات الاقتصادية وضبط مساراتها بشكل علمي منظم بعيدا عن الارتجال والعشوائية ودون أن تمتلك الدولة وسائل الإنتاج، وذلك من اجل تحقيق نمو اقتصادي سريع يمكن هذه الدول من التغلب على كثير من مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية الموروثة من عهود الاستعمار الطويلة.
- ب- ظهرت في هذه الفترة دراسات وأبحاث وإستراتيجيات تنمية عديدة وأساليب، وأنواع تخطيط مختلفة تراكمت جميعا بفعل التطورات الكبيرة التي شهدتها عمليات التنمية في مفهومها، أكياتها ومحتواها

نتيجة الكم الكبير من التجارب الدولية في هذا المجال، وقد نجم عن ذلك زيادة كبيرة في أهمية التخطيط كإستراتيجية، وأسلوب لمواجهة المشكلات بأنواعها المختلفة ووضع الحلول المناسبة، لها والحيلولة دون ظهورها في المستقبل.

ت- بروز قوتين عظيمتين في هذه الحقبة بنظامين اقتصاديين مختلفين وما تبع ذلك من صراع وتسابق بينهما في مجالات تطوير العلوم والتكنولوجيات والتسليح، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط على اعتبار انه الطريق السليم الذي يود إلى النجاح السريع، هكذا عزز الصراع بين الكتلتين الشرقية والغربية من أهمية التخطيط في جوانب الحياة المختلفة.

مع انهيار الاتحاد السوفياتي وتفتت كتلة الاتحاد الشرقية في نهاية القرن العشرين أصبح بالإمكان القول بأن نظام التخطيط المركزي ( الاشتراكي) قد اخذ في الاضمحلال والتراجع لصالح نظم تخطيط جديدة.

والمتبع لأسباب الأخذ بالتخطيط في دول أوروبا والولايات المتحدة منذ مطلع القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر يجد أنها تنحصر في أسباب عديدة أهمها:

أ- تزعزع ثقة الحكومات والشعوب في هذه الدول بقدره الاقتصاد الحر على تحقيق النمو الاقتصادي المطلوب للتغلب على آثار الأزمة الاقتصادية الدولية في نهاية القرن العشرين.

ب- الدمار الهائل الذي أحدثته الحربان العالميتان في هذه الدول، دفعها لأخذ بمبدأ التخطيط كوسيلة لإعادة تعمير ما دمرته الحرب.

ت- طول الفترة الزمنية التي استغرقتها كل من الحربين العالميتين، كان سببا رئيسا في تشجيع الدول الأوروبية على تطبيق التخطيط لتتمكن من الاستمرار في الحرب.

ث- تولد القناعة لدى حكومات وشعوب أوروبا بان التخطيط هو الطريق الصحيح والسريع لتحقيق نمو اقتصادي أكيد، وهو الأسلوب الأفعال لمكافحة كثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المزمنة كالبطالة والفقر... الخ.

أما الدول النامية قد أخذت بالتخطيط لكي يساعدها في :

أ- التغلب على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المختلفة والتي تشكلت خلال فترات زمنية طويلة من الاستعمار.

- ب- توفير العيش الكريم لشعوبها التي عانت من الفقر والحرمان لفترات زمنية طويلة
- ت- تضيق الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الدول والدول الصناعية المتقدمة
- ث- زيادة معدلات النمو الاقتصادي وإيجاد سياسات توزيع مكانية عادلة للتخفيف من حدة الفوارق بين أقاليم ومناطق هذه الدول.

وأن ما افرزه تطبيق النظام الاقتصادي الحر في دول أوروبا الغربية من مشكلات اقتصادية واجتماعية وعلى رأسها فشل هذا النظام في تحقيق العدالة الاجتماعية المنشودة من خلال توزيع عادل وأمثلة للموارد والمعطيات الاقتصادية مكانيا، وطبعيا قد دفع حكومات العديد من الدول إلى التدخل بشكل مباشر في التخطيط ليس فقط الجوانب الاقتصادية بل الجوانب الاجتماعية والبيئية والثقافية والسكانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور وبروز مفهوم التخطيط التنموي، كمفهوم تخطيط شامل كجوانب الحياة المختلفة.

#### 4- الحاجة إلى التخطيط: نشأت الحاجة إلى التخطيط أساسا من خلال أن جميع المنظمات تقريبا

تعمل في بيئات مختلفة متنوعة، وفي داخل كل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة، لذلك لا بد للمنظمات من أن تقوم بعملية التنبؤ، لمعرفة هذه المتغيرات، وتحديد اتجاهها وتأثيرها في نشاطها، للعمل على مواجهتها والاستعداد لها، من خلال التخطيط الواعي والجيد، الذي يخفف من درجة عدم اليقين، ومن أمثلة هذه المتغيرات، التغيير التكنولوجي، والتغيير في السياسات الحكومية، والتغيير في معايير والاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع.<sup>1</sup>

كما نشأت الحاجة إلى التخطيط من خلال انه يركز على رشد الأداء، فيسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وقد أصبح يعتبر في الوقت الحاضر أساسا للعمل الاقتصادي والإداري، من اجل تحقيق الغايات.

#### 5- أهداف التخطيط: تلجأ الحكومات والمجتمعات المختلفة إلى التخطيط لغرض تحسين حياة مجتمعاتها

أو لإغراض أخرى عديدة ومتنوعة، فما هي ابرز واهم الأهداف المتوخاة من عملية التخطيط، فنستطيع تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:<sup>2</sup>

- أ- تحسين الإنتاج والخدمات في شتى القطاعات والأنشطة من حيث الكم، والنوع، من اجل رفع المستوى المعيشي للسكان.

<sup>1</sup> أ.د عمر وصفي عقيلي، الإدارة ( أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص 176

<sup>2</sup> ثائر مطلق محمد عياصرة، مصدر سابق، ص 90

- ب- إيجاد نوع من التوازن بين مستويات التقدم الاقتصادي والاجتماعي، بين أقاليم وجهات الدولة المختلفة، وخاصة بين المناطق الحضرية، والمناطق الريفية وبين القطاعات الزراعية، والأقاليم الصناعية، بكل مستوياتها، بمعنى آخر بين النطاقات المختلفة والمتطورة.
- ت- توزيع المشروعات المختلفة على أقاليم الدولة المتعددة أو قطاعات الإنتاج المختلفة بما يتفق وظروف كل إقليم أو قطاع وإمكانات وحاجاته.
- ث- إيجاد نوع من التوازن بين كمية الإنتاج ونوعيته ومستوى الخدمات من جهة، وبين حجم الاستهلاك والزيادة السكانية وارتفاع مستوى المعيشة من ناحية أخرى.
- ج- العمل على سن التشريعات والأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ح- تحسين وتعظيم مستويات وكفاءة أداء العمل في القطاعات والأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية بشتى أنواعها ومستوياتها ذات النفع العام حسب ارتفاع تكاليف إنتاجها مثل: الدفاع، الصحة والتعليم... الخ والتي يعجز القطاع الخاص على تقديمها.

## 6- أهمية التخطيط:

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية، ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي إن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه لوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال المراحل المختلفة للتنفيذ.<sup>1</sup>

وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي:<sup>2</sup>

- أ- التغلب على التأكد والتغير: أن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.

<sup>1</sup> زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص 16  
<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص 38

ب- يحدد التخطيط إطار موحد للعمل، ولاتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا أمر مهم لان غياب التخطيط من معرفة الغرض والمخاطر المستقبلية، حيث يرى " دراكر " أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل في خفض هذه المخاطر، وسوف نتعرض إلى أهم المتغيرات التي تأثر في وظيفة التخطيط وهي: <sup>1</sup>

❖ التغيير التكنولوجي: معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمية وآثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

❖ التغيير في السياسات الحكومية: مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة.

❖ التغيير في سلوك المنافسة: معرفة مستوى المؤسسات المنافسة للتغيرات المحتملة في السوق.

❖ التي النشاط الاقتصادي الع:لى أساسه يمكن تحديد التغيير في بلد ما من ضمن البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات الأعمال

❖ التغيير الموارد البشرية والمادية: أن هذه التغيرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة.

ت- تحدد التخطيط اتجاه النظام ( المؤسسة ) فرغم أن أهمية التخطيط ترجع أسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون انه تحدد للنظام الموجه التي يسعى إليها وغرضها الرئيسي

ث- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة: تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع معايير وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات تصحيحها.

ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه ، وذلك لتحديد ما يتعين إنجازه. <sup>2</sup>

أ- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والمنطق في نشاطات وعمليات النظام.

ب- اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف اهتمامه الكبير بالتشغيل كفاء، وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنجاح.

<sup>1</sup> على السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب ، ط2، القاهرة، 1987، ص 151  
<sup>2</sup> بشير العلاق: "أسس الإدارة الحديثة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، سنة 1998، ص ص 109- 111



ت- تركيز الانتباه على الأغراض: نظرا لان التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنشأة فان مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.

### 7- فوائد التخطيط:

- أ- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- ب- يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين.
- ت- يساعد على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به من وضع الخطة
- ث- تحقيق الاستقرار الأمني للإفراد والجماعات.
- ج- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح الأهداف.
- ح- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية وتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف.
- خ- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل<sup>1</sup>
- د- يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع على حساب الوحدات الأخرى وهو ما يعرف بالتعظيم الجزئي .
- ذ- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل اتجاهات السوق التقدم التكنولوجي.

**8- خصائص التخطيط:** إذا كان المعترف به أن أي مؤسسة بدون خطة لا يمكن اعتبار نشاطها عاديا، وان أي إدارة بدون تخطيط لا تعتبر كذلك، وإذا كان التخطيط الجديد يسمح بتحقيق كل هذه المزايا، ونذكر البعض منها:<sup>2</sup>

**8-1 التخطيط والتقدير للمستقبل:** إن تحقيق الأهداف المرسومة، يتم في تاريخ لاحق، وبعد فترة زمنية معينة، وهذا يعني أن التخطيط يعمل في ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو مختلفة، إلا أن اتخاذ القرار اليوم يجب أن يكون بالأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة في نفس التاريخ بالنظر إلى نتائج هذا القرار على الموارد والإمكانيات المتاحة.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 45.  
<sup>2</sup> زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة " الإفريقية للزجاج بجيجل، بحث يدخل في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: التسويق، جامعة الجزائر سنة 2003 - 2004، ص ص 32 - 33

**2-8 عملية التخطيط والخطة:** عند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عدداً أساليب التحليل واتخاذ القرار، والمقارنات وعمال أدوات كمية وكيفية فيها، وان الخطة في الواقع ما هي إلا احد منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر اشمل وأوسع .

### 3-8 تحديد الأهداف وإعداد السياسات والاستراتيجيات:

كما تعتمد عملية التخطيط على الأهداف ووضع السياسة والإستراتيجية التي تعبر على العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة، وغايتها في المجال الطويل، كما أنها تحدد على أساس الأهداف، والتي بدورها تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات، وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات.

**4-8 الخطة وبعض مساوئها:** لما كانت الخطة أو التخطيط عامة لحصر القيود والتنبؤ بتغيرات المستقبل، فإنها لا تخلو من العديد من المساوئ، كما أن الخطة قد تكون في شكل قيود على المؤسسة.

أبعاد التخطيط: للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية، ومن ثم تكون له نواتج خمسة رئيسية من الخطط، وإذا كان لكل موقف خصائصه الفردية التي ينبغي أن نأخذها في الاعتبار عند التخطيط له، فان السداحة أن نحاول تحديد طريقة مثلى، أو ترتيباً نموذجياً لخطوات التخطيط من اجل التعقيم، لكن بوسعنا أن نصف بعض الملامح والأبعاد للتخطيط<sup>1</sup>

وفيما يلي مجموعة من الأبعاد التي يتصف بها التخطيط

### 9- عناصر التخطيط:

#### 1-9 التنبؤ بالمستقبل:

يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، التنظيم والإدارة ، مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، الدار الجامعية للنشر جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1999، ص 54

فالتخطيط كما يقول دروكر لا يعني التحكم في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة وان يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس من البحث والتنقيب وان يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام، أي انه يخاطب الأمور الغبية لا القطيعة، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا حمل الصدق أو عدمه، ولذلك فانه يتوقع الإنسان، يجب أن نلاحظ أن التنبؤ قد يندر أن يصدق تماماً بل يوجد دائماً نسبة من الخطأ فيه سيج بان نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، والجاذبية الأرضية والمد والجزر، وكسوف الشمس، لذلك يكون من الخطأ الاعتماد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو انه يعطي أجوبة صحيحة كاملة، فهو لا يعطي سوء نتائج وأجوبة صحيحة نسبياً وعلى ذلك يجب على واضعي الخطة مراعاة ما يلي:

1- وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى ابعده حد.

2- أن يعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات.

9-2 الاستعداد للمستقبل<sup>1</sup>: يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وان يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى المنظمة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف.

ولذلك يتطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثورة القومية تقديراً سليماً، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها وعلى الخبرات الفنية في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات رنانة، وإنما بالعبارة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

<sup>1</sup> زيد منير العبودي، مرجع سابق، ص 18

**10- عوامل نجاح التخطيط:**

10-1 صحة البيانات والإحصاءات: حيث يعتمد التخطيط على مجموعة من الافتراضات تبني على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، والبيانات صحيحة ودقيقة وصادقة، ومعبرة عن الواقع الموجود، إذ لا يجب أن تبني الخطة على نوع من التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية، وإلا كان مصيرها التخبط والفشل عن تحقيق الهدف المرسوم.<sup>1</sup>

10-2 الوضوح: يجب أن تكون أهداف التخطيط محددة وواضحة ومصاغة بشكل جيد ولا تقلل التأويل أو الاجتهاد، وكذلك إعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة بشكل واضح ودقيق.

10-3 البساطة: يجب أن تتسم عملية التخطيط بمراحلها المختلفة ببساطة، حتى يسهل فهمها من قبل جميع المعنيين بتطبيقها.<sup>2</sup>

10-4 الواقعية: بحيث تتلائم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة، وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.

10-5 الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولويتها وتقع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.

10-6 الالتزام: سواء من قبل المخطط نفسه ومحافظه على المستوى نفسه من الحماس والالتزام من بداية عملية التخطيط إلى نهايتها، أو من قبل جميع المنفذين في المؤسسة المنشأة الرياضية.

10-7 كفاءة الجهاز الإداري: الذي يقوم بعملية التخطيط، قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن تحقيقها أي أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك المنظمة جميع الوسائل المادية، ولكنها لا تملك جهاز إداريا قويا لتنفيذ الخطة، لذلك يجب الاعتناء قدر الطاقة بالعنصر البشري للمنظمة الذي يقع عليها عبء تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشري إعدادا فنيا وعلميا.

**11- معوقات التخطيط:**

هناك بعض المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط الناتج سواء على مستوى وزارة الشباب والرياضة أي على مستوى الدولة أو على مستوى الهيئات الشبابية والرياضية، وهذه المعوقات قد تكون معاصرة لعملية وضع الخطة وقد تكون معاصرة لعملية تنفيذ الخطة، وقد تكون معاصرة لتقييم التخطيط بعد التنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير العبودي، مرجع سابق، ص 18

<sup>2</sup> رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2010 الاردن، ص ص 23 - 24

### 11-1 عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات:

تقوم الخطة أساسا على مجموعة من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي يتم على أساسها وضع مجموعة من الافتراضات والتوقعات بالنسبة للمستقبل وحتى تصبح تلك الافتراضات قريبة من المستقبل فإن ذلك بافتراض دقة وصدق وصحة هذه المعلومات، وكثيرا ما تواجه عملية التخطيط في الهيئات الرياضية عجزا في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبلغ في تصوير بعض الأمور وتجاهل أمور أخرى ضرورية، ومن ثم فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من دقة البيانات والمعلومات، وأيضا فهم مدلول الإحصائيات والأرقام والبيانات المتوفرة فهما صحيحا.

ولعلاج هذه المشكلة لا بد من إنشاء شبكة معلومات ووجود سجلات تمد القائم على التخطيط بأحدث وصدق المعلومات والبيانات وأن تكون هذه الأخيرة بالقدر الكافي، وتشمل هذه البيانات كافة أعضاء الجمعية العمومية والمديرين والإداريين والأطباء واللاعبين والإمكانات والموارد المادية والبرامج الزمنية والنتائج.

### 11-2 التوقعات والتقدير الخاطئة

التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ولكن الإنسان لا يستطيع بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل على نحو صادق مائة بالمائة إلا أن هذا لا يعني إعفاء المخطط من واجبه في بذل الجهد في الاحتياط للمستقبل برؤية واضحة في حدود خبرته وخبرة معاونيه ويرتبط هذا المعوق من معوقات التخطيط بالمعوق السابق المتصل بدقة البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تقوم عليها الخطة فالاعتماد على بيانات قديمة وغير دقيقة يؤدي إلى عدم صحة التوقعات والافتراضات، وإذا كان التخطيط يرتبط بالمستقبل وان هناك احتمالات لحدوث ظروف غير متوقعة مما جعل الافتراضات والتوقعات التي تقوم عليها الخطة غير دقيقة، فإنه يمكن التغلب هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة من الخطط البديلة، وأن يراعي المرونة في خطة الأصلية بحيث يمكن التغلب على ما قد حدث من أمور لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة.

### 11-3 جمود الإجراءات وتعددتها:

لنجاح التخطيط يجب أن تكون الإجراءات والسياسات المتبعة ملائمة لظروف العمل داخل الهيئة وواقعها وبالتالي فإن جمود الإجراءات والسياسات وتعددتها يمثل إحدى العقبات الرئيسية في عملية التخطيط خصوصا إذا

<sup>1</sup> جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر، سنة 2008، ص 21

كانت هذه الإجراءات قديمة ومدت عليها فترة زمنية طويلة، فتصبح بمثابة القانون الذي يحكم تصرفات الأفراد بالمنظمة، وأيضاً إذا كانت الإجراءات والسياسات معقدة وتستلزم الكثير من الوقت لإنهائها.

وجمود الإجراءات والسياسات تمتد على مراحل التخطيط بدء من مجموعة العمليات التي يقوم بها القادة المتخصصون ومروراً بتكوين الخطة ووضع البرامج والاختيار من بين البدائل المطروحة وتوفير وإعداد الإمكانيات المطلوبة، ويمكن التغلب على هذه المشكلة بتعديل السياسات والإجراءات على نحو يجعلها تتناسب مع الأوضاع الحديثة والظروف المستجدة وبناء على الإمكانيات المتاحة.

### 11-4 الصعوبات الفنية

قد تقف الحاجة الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطط، فقد يحدث بعد أن توضع الخطة وفقاً لتقديرات وتوقعات سليمة واستناداً إلى بيانات ومعلومات دقيقة أن يعترض تنفيذها بعض الصعوبات الفنية والتي تتمثل في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام المواد المادية والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية تؤثر على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها.

وهذا العجز الفني من المشاكل الحقيقية المدة في التخطيط فقد يصاب المشروع بالشلل،

### 11-5 العجز المالي:

تتمثل الصعوبات المادية في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام الموارد والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية.

وهذا العجز المالي قد يصيب المشروع بالشلل ويضطر إلى الاستعانة بالمعونة المالية من الخارج التي حتى ولو تم الحصول عليها قد يتأخر وصولها مما يربك العمل<sup>1</sup> ويؤثر على الخطة نحو تحقيق أهدافها.

### 11-6 ضعف الوعي الخططي:

يعتبر ضعف الوعي بالتخطيط من أهم معوقات التخطيط في المجال الرياضي خصوصاً في الهيئات الحديثة أو الصغيرة حيث يسيطر على تصرفات القائمين على التخطيط أفكار وعقائد مرجعها إلى البيئة التي يعيشون فيها،

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن ميتور، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، سنة 2009، ص 140

أو العرق الجاري في المجتمع، أو بسبب ما اعتاد وعليه لفترة طويلة من الزمن من قيم خلقية أو تقاليد وعادات انطبعت في نفوسهم ربما لا أساس لها من الصحة.

ويبدو هذا العائق من عوائق التخطيط في صورة عدة منها:

- ❖ بعض القادة يعارضون التخطيط لأنهم يعارضون التغيير والتحديد في الأنظمة أو الأساليب العمل التي اعتادوا عليها وأصبحت روتيناً في حياتهم.
- ❖ بعض القادة يعارضون التغيير والتحديد لأنهم يخافون أن يشملهم ذلك.
- ❖ بعض القادة يعارضون عملية التخطيط لأنها تمس مصالحهم الخاصة أو مكاسبهم الشخصية.
- ❖ عدم تحقق التآزر والتناسق بين الخطط وبعضها.
- ❖ عدم مطابقة التخطيط للواقع والظروف والإمكانات المتاحة.
- ❖ عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط.
- ❖ المبالغة في صنع خطة مثالية للخطط طويلة المدى بنسبة 100% .

ويمكن علاج مشكلة ضعف الوعي التخطيطي بتوعية كافة المديرين والعاملين بالأجهزة الإدارية بل والمواطنين كافة بأهمية التخطيط وآثاره الايجابية وحقيقة الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية.

### 11-7 المعوقات البشرية:

الخطة مهما كانت جيدة فإنها لا تستطيع أن تعوض الإدارة الضعيفة، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة.

ومن هنا تبدو أهمية العنصر البشري في التخطيط سواء في مرحلة أو إعداد الخطة أو في مرحلة تنفيذها، وهو أمر لا يستطيع احد إنكاره ما دمنا نسلم بان القوة المحركة على الأرض لكل ما هو ملموس في عالمنا هي قوة الإنسان وقدراته التي وضعها فيه المولى سبحانه وتعالى وبالتالي فإن المعوقات البشرية تؤثر بشكل ملموس على نجاح الخطة.

- ❖ عدم وجود المخططيين الأكفاء أو نقص الكوادر الفنية والإدارية في أجهزة التخطيط سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الاتحادات أو الهيئات التابعة لها.

- ❖ انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد الخطط أو المساهمة في تنفيذها ومتابعة الإشراف على هذا التنفيذ بالرغم من توافر المقدرة والتأهيل اللازمين لذلك.
- ❖ عدم تأهيل العاملين المشاركين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها، فضلا عن عدم معرفة ديمقراطية الخطة ويتضح ذلك جليا في العلاقة بين الاتحادات وأفرعها.
- ❖ عدم تمتع المخططين بالمقدرة على اتخاذ القرار النهائي من الناحيتين الفنية و الإدارية بشأن ما يقومون بإعدادها من خطط وبرامج للعمل، بسبب تدخل القيادات المتحكمة سياسيا في تحديد إستراتيجيتها وخطوطها العامة وبشأن كافة مراحل تنفيذها مثلما يحدث من توصيات اللجان المنبثقة من الاتحادات ومجلس إدارة الاتحاد.
- ❖ انعدام المتابعة الفعالة والرقابة لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ومدى ما تحرزه من تقدم في سبيل تحقيق أهدافها.
- ❖ الاستعانة بخبراء من خارج الهيئات الرياضية لوضع الخطة بالكامل.
- ❖ المبالغة في الاعتماد على نتائج الأبحاث العلمية.

## 12- أنواع التخطيط:

تقسيم الخطط في منشآت الأعمال تبعا للأغراض الموضوعة من أجلها إلى<sup>1</sup>:

- أ- الخطط حسب تكرار الاستعمال
- ب- الخطط حسب التدرج.
- ت- الخطط حسب مدى تأثيره.
- ث- الخطط حسب المدى الزمني.
- ج- الخطط حسب الوظيفة.

## 1-12 الخطط حسب تكرار الاستعمال: وتقسّم إلى قسمين هما:

<sup>1</sup> . حسام العربي، مرجع سابق، ص 62



- أ- السياسات: وهي الإرشادات العامة التي تحدد القواعد والأسس التي يجب على الإدارة والعاملين إتباعها عند أدائهم لأعمالهم، وتتبع الحاجة لوضع السياسات من اجل تحقيق التجانس في اتخاذ القرارات والاقتصاد في اتخاذ القرارات، أو تجنب التكرار في حالات مشابهة.
- ب- الإجراءات: وهي وصف مثالي بخطوات مطورة يتم تطويرها عند حدوث ظروف متكررة والإجراءات تكون أكثر دقة وتفصيلا من السياسات وتكون موضحة خطوة تلو الخطوة.

مثال تعيين موظفين في المنشآت والنقاط هي:

- إجراء مقابلة أولية.
- تقديم طلب التوظيف.
- مقابلة شاملة.
- التدقيق في المراجع.
- الفحص الطبي.
- التوظيف.
- التعريف والتجهيد للعمل.

## 2-12 التخطيط غير متكرر الاستعمال: وتشمل:

- أ- البرامج (PROGRAMS): وهي شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات علاقة بهدف رئيسي غير متكرر.
- مثال: إيصال الكهرباء إلى مناطق في الدولة ولا يوجد حاجة للوقاية في عدة مرات إيصال.
- ب- الميزانية (BUDGETS): هي عبارة عن بيان رقمي بمصادر الأموال المطلوبة لجميع النشاطات الموجودة في البرامج.
- ت- المشاريع: وهي مخطط ينسق مجموعة محددة من النشاطات التي تحتاج إلى التجزئة أو رئيسية بهدف الوصول إلى هدف غير متكرر والمشروع يمكنك أن يكون جزءا من البرامج.

**3-12 التخطيط حسب مدى تأثيره: ويشمل:****أ- التخطيط الاستراتيجي strategic planning**

وهو التخطيط الذي يكون مهما ويبحث تغييرا نوعيا في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى، ومن أمثلته التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة وسيتم الحديث عنه بشكل أوسع.

**ب- التخطيط التكتيكي tactical planning**

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

**ث- التخطيط التشغيلي opemational planning**

وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع على التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

**4-12 التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل****أ- التخطيط طويل المدى lang-range planning**

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبيا أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

**ب- التخطيط متوسط المدى mediam-range planning**

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات.

**ت- التخطيط قصير المدى short-term planning**

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

## 5-12 التخطيط حسب الوظيفة:

- **production planning** تخطيط الإنتاج

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين وإدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

- **marketing** تخطيط التسويق

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج و التسويق والترويج والتوزيع.

- **financial planning** التخطيط المالي

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

- **human –resources planning** تخطيط القوى العاملة

ويركز على ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير...إلخ.

- **purchasing and storage planning** تخطيط الشراء والتخزين

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين.

- **political planning**<sup>1</sup> التخطيط السياسي

وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية وتوزيع

المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.

- **economic planning** التخطيط الاقتصادي

وهو التخطيط الذي يعني بالشؤون الاقتصادية لتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة.

- **social planning** التخطيط الاجتماعي

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 80

ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها اقتصاديا، سياسيا واجتماعيا وذلك بتوسيع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

### ■ التخطيط السكاني population planning

ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمري وحسب الجنس وغير ذلك.

### ■ التخطيط الطبوغرافي topographic planning

ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن استغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء ومنع التصحر وما شابه.

### 13- مزايا التخطيط:

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.
- ب- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية واللائمة لتنفيذ الأهداف.
- ت- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- ث- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- ج- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار .
- ح- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

- خ- يساعد التخطيط على تحقيق الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- د- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج<sup>1</sup>.

#### 14- عيوب التخطيط:

- بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضرار في سلامة الخطة الموضوعية ومن هذه العيوب<sup>2</sup>
- أ- عدم وضوح المستقبل: بأن مجال التخطيط يقع في المستقبل وأن الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيرا ما يؤدي إلى عدى وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال وإهتمامات.
- ب- التضليل المعلوماتي: إن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استنادا على بيانات ومعلومات وكثيرا منها ما يفتقد إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مظلمة.
- ت- التكاليف الباهظة لوضع الخطط: يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة. تقييد الإبداع والابتكار: حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيرا ما تدفع العمل إلى الأمام وتوفر أسباب تطوره.
- ث- البطء في اتخاذ القرارات: بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحيانا باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

<sup>1</sup> زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 25  
<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 67

**15- المبادئ الأساسية للتخطيط (الخصائص):**

من الطبيعي جدا أن تكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمين ترجمتها في حزمة كبيرة ومتشابكة من الخصائص التي تندرج تحت مفاهيم ومعاني كثيرة غلا أنها بقدر ما تبدو بأنها أمور شكلية إلا أنها بالواقع عكس ذلك، إذا أنها تعد بمثابة خصائص شرطية لا بد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية، وتفاوت أهمية ودور كل من الخصائص الشرطية في إنجاح عملية التخطيط، أو المبادئ الأساسية للتخطيط فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-15- الدقة: Accracy<sup>2</sup>**

حتى تكون الخطة دقيقة يجب على المخطط التأكد من صحة المعلومات من كافة حتى الموارد البشرية والمادية المتاحة لأغراض التنبؤ في المستقبل، وصحة الأساليب الإحصائية والرياضية المستخدمة في عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية .

**2-15- الواقعية: Realism**

المقصود من هذا المبدأ أن تكون الأهداف المراد تحقيقها والوسائل المستخدمة لبلوغها متفكرة ومنسجمة مع إمكانيات المجتمع وظروف القائمة، أي أن يتم التعامل مع الأمور المختلفة بأحجامها وأبعادها الحقيقية فيجب أن تصاغ الأهداف في حدود الإمكانيات، وتكون معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي، وأن تكون الفترة الزمنية اللازمة للتخطيط ضمن الحدود الموضوعية وحسب متطلبات كل هدف، وهذا يتطلب وضع الخطة الاجتماعية والاقتصادية على أساس من المعرفة العلمية لإمكانيات المجتمع، والإلمام الكافي بجوانب هيكل الاقتصاد الوطني، وبالمشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها المجتمع.

**3-15- الأولوية: Priority**

تأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة في الزمن المحدد، ومن هنا يرتبط هذا المبدأ بمسألة الاحتياجات والتطلعات والتي بدورها تأخذ بمبدأ الأولوية كما يلزمها أيضا الأخذ بمبدأ الأولوية في التنفيذ، وغالبا ما تتحقق في الخطط التنموية إذا كان هناك دقة في جميع البيانات وتحليلها إذ يصبح الأمر عندها أكثر سهولة في ترتيب المشاكل والاحتياجات حسب درجة أهميتها وأولويتها .

<sup>1</sup> موسى يوسف خميس، مرجع سابق، ص 40 .

<sup>2</sup> ثائر مطلق محمد عياصرة، مرجع سابق، ص ص 38-40 .

**15-4- التكاملية: Complementaury<sup>1</sup>**

تعتبر خاصية التكاملية إحدى أجم نتائج التنسيق، إذ تحرص الخطة التنموية الناجحة على الأخذ بمبدأ التكاملية في تنفيذ مراحلها المختلفة سواء كان ذلك في مجال الإعداد النظري للخطة أو في مجال التنفيذ للبرامج والمشاريع، ومن ميزات التكاملية أنها تساعد في إنشاء تطوير بعض المشاريع التنموية التي تعتمد على بعضها، وتوفير التكاليف والجهد والزمن كما أن وجود التكاملية يعمل على تطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وخفض الواردات من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة على مشاريع قائمة .

**15-5- المرونة: Slexibility**

المقصود بهذا المبدأ أن تكون الخطة قابلة للاستجابة للظروف الواقعية من مستجدات وأحداث طارئة، ومن ثم تكون قابلة للتصويب والتعديل كما اقتضت الضرورة لذلك في سياق تنفيذها العلمي، دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو وقف العمل بها لفترات زمنية طويلة، وبدون خسائر كبيرة أو إحداث تأثير كبير على فعاليتها.

**15-6- التنسيق: Coordination**

يقصد بهذا المبدأ أن تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقا تاما بحيث لا تكون متناقضة داخليا، ويعني التناسق هنا تناسق الأهداف مع بعضها البعض، وتناسق الوسائل والسياسات مع بعضها، وتناسق الأهداف ووسائل تحقيقها مع، كما يجب أن يتحقق التناسق بصفة عامة بين كمية الموارد المتاحة في المجتمع والاستخدامات المخطط لها، وبين كمية الموارد المخصصة لكل قطاع مع الكمية المخطط لإنتاجها فيه، وذلك منعا لظهور الإختناقات، وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات عملية التنمية، إذ أن ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة بالإعداد والتنفيذ والمتابعة يخلق الكثير من المشكلات التي تؤثر سلبا في الجدول الزمني للمراحل الثلاث .

**15-7- الأمثلية: Optimization**

الخطة المثلى هي التي تضمن استخدام أمثل للموارد وتستبعد التبديد والمدر فيه ، بمعنى آخر بلوغ أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة .

<sup>1</sup> ثائر مطلق عباصرة، مرجع سابق، ص ص 38، 39.

**15-8- الشمولية: Comprehensiveness**<sup>1</sup>

يتميز المفهوم الحديث للتخطيط بالشمولية أي شمول الخطة لكافة نواحي الحياة في المجتمع، حيث لا يقتصر التخطيط على تغيير دون آخر و لا على قطاع دون آخر، ولأنه لا يمكن بلوغ هذا الشمول مدة واحدة فإنه ينبغي الوصول إليه بالتدرج، كما أن الخطة الشاملة هي انعكاس للتخطيط الشامل الذي يعتبر الأسلوب الأمثل في التنمية بشكل كامل ومتكامل، والجديد بالملاحظة أن مبدأ الشمول لا يعني أن تتدخل الخطة القومية في كل تفصيلات حياة المجتمع، بل يعني ضرورة أن تشمل على المتغيرات والتناسبات الاقتصادية الأساسية اللازمة لسير الاقتصاد القومي بطريقة مخططة، ومن ثم عدم ترك متغيرات أساسية خارج عملية التخطيط مما يؤدي إلى ظهور الأزمات والاختناقات في سياق تنفيذ الخطة .

**15-9- الاستمرارية Continuity**

أصبح ينظر إلى التخطيط كعملية مستمرة، بمعنى أن تكون عملية التخطيط متصلة وغير منقطعة لا تنتهي بانتهاء صياغة الخطة أو بالمشروع في تنفيذها، بل يتطلب أن يكون كل هدف من أهداف الخطة معبرا عنه بأرقام قابلة للتحقيق، وأن تكون المتابعة مصحوبة بسياسة وخطوات عملية، وتوفير الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف لكي لا تبقى مجرد تنبؤات، ومن ثم الشروع بوضع بذور الخطة التالية في نظام يسمى المخطط المتحرك (Rolling plans) لضمان استمرارية العملية التخطيطية .

**15-10- المركزية والديموقراطية Centralization and democracy**

وتعني مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، ويتضمن هذا المبدأ توزيع العملية التخطيطية وعملية اتخاذ القرار التخطيطي بين هيئات التخطيط المركزية وهيئات التخطيط اللامركزية في المشروعات والوحدات الإنتاجية، وهذه الوحدات الإنتاجية هي الأساس في البيانات والمعلومات التي تصل إلى السلطات الأعلى، ويقتصر دور الأخيرة في صياغة الأهداف العامة التي تحدد مسار الاقتصاد القومي مع ترك تفصيلات هذا المسار للوحدات الإنتاجية .

**15-11- الإلزام: Impenativeness**

يعني أنه بمجرد الانتهاء من وضع الخطة وصدور قانون من قبل السلطة التشريعية تصبح ملزمة للجميع ويعاقب كل من يخالف الإتجاهات العامة الواردة في الخطة، وفي هذا الصدد يجب أن تميز بين التخطيط

<sup>1</sup> ثائر مطلق عياصرة، مرجع سابق، ص 40.



الإلزامي والتخطيط التأشير في بعض الدول الغربية مثل فرنسا، الذي يعني وضع مؤشرات عامة للوحدات الإنتاجية .

## 16- مراحل التخطيط<sup>1</sup>

### 1-16 تحديد الغاية أو رسالة المنظمة purpose or mission: تعتبر الغاية أو رسالة

المنظمة الهدف العام العريض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويعبر عن سبب قيامها ووجودها، ويقرر الغاية عادة مؤسسوها أو ملاكها، أو مجلس إدارتها، ويختلف الهدف العام من منظمة لأخرى، ففي منظمات الأعمال نجد أن الغاية الأساسية هي الرغبة في تحقيق الربح، وفي منظمات أخرى قد تكون الغاية مثلا تقديم خدمة ما كالنقل، أو تصميم وبناء الطائرات، إقامة الجسور، أو توفير منافذ للبيع بالتجزئة وبشكل عام لا بد من تحديد غاية المنظمة أو رسالتها بشكل واضح، لأنها تعتبر المرشد العام لفاعليتها، وهذا الأمر بالغ الأهمية لبقائها، ومقياس لنجاحها.

### 2-16 وضع الاستراتيجيات: الإستراتيجية عبارة عن خطة عامة تسعى المنظمة من خلالها الوصول أو

تحقيق غايتها أو رسالتها، وبالتالي فهي برنامج عمل عام، على أساسه توضع الأهداف، والسياسات، والإجراءات، وتحديد متطلبات التنفيذ من الموارد، والاستراتيجيات تأخذ أشكالاً مختلفة، فقد يقرر المخططون مثلا تنفيذ برنامج هجومي لامتلاك المشروعات المكتملة، أو تضيق نطاق نشاط المنظمة نسبيا في خط منتجات واحد، مع تطوير منافذ التوزيع بالتجزئة الخاصة بها، بدلا من البيع عن طريق موزعين آخرين وفيما يلي شكل يوضح بعض الاستراتيجيات من أجل تحقيق غاية أو رسالة المنظمة العامة

وبوجه عام يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات منفعة ومصلحة المجتمع، انطلاقا من أخلاقيا الإدارة ومسؤوليتها الاجتماعية ودستورها الأخلاقي كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

### 3-16 وضع الأهداف: يتم تحديد ووضع الأهداف في ضوء الاستراتيجيات المحددة في المنظمة،

فتحقيق الأهداف إنما يعني تحقيقا للاستراتيجيات الموضوعة، وعليه يمكن القول أن الأهداف ما هي إلا امتداد للاستراتيجيات، وهي أكثر تخصيصا وتفصيلا منها، فعلى سبيل المثال نفرض أن الإدارة العليا في منشأة ما وضعت إستراتيجية محددة من أجل زيادة أرباحها خلال السنوات الخمس القادمة، هنا تأتي عملية وضع الأهداف لتحديد تحديدا دقيقا نسبيا مبلغ الأرباح السنوي الذي سوف يتم تحقيق الأرباح بواسطتها. وانطلاقا من تعريف

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 178، 179.

الهدف الذي يفيد بأنه الغاية أو النهاية المراد تحقيقها من خلال عمل تنفيذي فعال للتخطيط الموضوع، يمكن القول عن تحديد الأهداف في المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، إنما يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه، وبالتالي هذا يعني أن أهدافه نابعة وتعمل على تحقيق أهداف المستوى الأعلى منه، وتعتبر هذه السلسلة للأهداف ( النهايات) مطلباً أساسياً في وضع وتنفيذ الخطة بنجاح، وفي هذا المجال يلعب التنسيق دوراً بارزاً وهاماً في إيجاد التوافق بين سلسلة الأهداف هذه، فهو الذي يحدد أهمية كل هدف وأولويته ( فقد يستبعد أحدها لمصلحة أهداف أخرى أو هدف آخر أكثر أهمية)، وهو الذي يخلصها من التضارب والتباعد، ويحقق بينها التكامل والترابط والتوافق، ويجعلها على شكل سلسلة منسجمة متناغمة ومترابطة، وبوجه عام تسعى منظمات الأعمال جميعها إلى تحقيق أعلى ربح ممكن، وهذا ما يسميه الاقتصاديون بتعظيم الربح **PROFIT MAXIMIZATION** أي أن المنظمة عمل على تحقيق أقصى ما يمكن من ربح، تسليمًا بأن الهدف الأول من وجهة نظر المستثمر في منظمة الأعمال هو الربح، لكن في الواقع لعملي نجد أن منظمات الأعمال تبحث عن تحقيق ربح مرضي بدلا من تعظيم الربح، وذلك بسبب:

- 1- قيود البيئة تفرض حدود على إمكانية تحقيق التعظيم.
- 2- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة، التي تفرض على المنظمة أهدافاً أخرى مثل: توفير المعاملة الإنسانية للعاملين، الوفاء بمطلب الحكومة، تصنيع منتج عالي الجودة، مراعاة خدمة مصالح المجتمع.

وفي الختام لا بد لنا من الإشارة إلى مسألة مهمة في مجال تقرير الأهداف ألا وهي عنصر الزمن **the time factor**، فالأهداف توضع لفترات مختلفة في مداها الزمني، ففي أغلب المنظمات يعتبر هدف السنة الواحدة هدفاً قصير المدى، ويعتبر الهدف من سنة إلى خمس سنوات هدفاً متوسط المدى، ويعتبر الخمس سنوات زماً بعدها هدفاً طويل المدى، ومع ذلك يوجد الكثير من الاستثناءات حيث يتوقف تحديد المدة على طبيعة الأعمال، والقدرة على التنبؤ بالظروف المحيطة، فقد تعتبر فترة العام الواحد أو العامين فترة طويلة المدى في منظمات الأعمال السريعة التغيير مثل مشروعات تصميم وصناعة الملابس ذات الذوق المتغير، وعلى العكس من ذلك فإنه يتم إنجاز الأهداف الطويلة الأجل لمشروع نمو الأشجار في أكثر من خمسين عاماً، وكقاعدة فإنه كلما امتدت الأهداف على مدى الزمن في المستقبل، صعب التنبؤ بالظروف المحيطة، ونتيجة لذلك تزيد صعوبة جعل مثل هذه الأهداف

طويلة المدى واقعية ومتناسكة ومحددة، ولهذا السبب يقل عدد المنظمات، التي تضع أهدافا أبعد من خمس سنوات.

#### 16-4 التنبؤ:<sup>1</sup>

التنبؤ عمل ملازم وتوأم للتخطيط، فوضع الاستراتيجيات، والأهداف، والفروض، والمقدمات، التي يبنى عليها التخطيط والخطة جميعها تقوم على أساس نتائج التنبؤ السليم، فالتخطيط الفعال يقوم أساسا على عملية التنبؤ التي توفر له المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية ولما سيحدث فيها من تغيرات، فالتخطيط الذي يقوم على معلومات غير كافية وتنبؤات غير سليمة، سيكون ضرره أكثر من فوائده، وبشكل عام يتضمن مثل هذا التنبؤ العوامل التالية: مدى وفرة الأموال، والمواد الخام، العادات والقيم وأثرها في سلوك المستهلك، أذواق المستهلكين، وتصرفات المنافسين، وطبيعة الأسواق والتغيرات التكنولوجية، التضخم، والمستقبل الاقتصادي، هذه العوامل كلها لها تأثير في نجاح المنظمة في عملها وتحقيق أهدافها.

وتتركز الفائدة الرئيسية للتنبؤ، في أنه يخفف من الغموض وعدم وضوح الرؤية للمستقبل، وبالتالي فهو يخفف أو يقلل من حدة المخاطر والمفاجآت التي تواجهها المنظمة في المستقبل عند تنفيذها لخطةها، لهذا السبب نجد أن المنظمات الكبيرة توظف خدمات الاقتصاديين وغيرهم من الخبراء الفنيين مثل علماء النفس والسلوك والمتخصصين في الاتجاهات السكانية، والشؤون الخارجية، لتحسين عملية التنبؤ، وتعتمد عملية التنبؤ على مصادر متعددة في جمع المعلومات المطلوبة مثل: الوثائق الحكومية، والمطبوعات التجارية، ومجلات البحث العلمي المكتبي، بالإضافة إلى آراء الخبراء، واستطلاعات الرأي، للحصول على وجهات النظر فيما يتعلق باتجاهات المستقبل. وتساعد النماذج الرياضية المتعددة في عملية التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية وغيرها من الاتجاهات، فيوضح تحليل السلاسل الزمنية **TIME SERIES ANALYSIS** التفاعل بين اتجاهات النمو طويل الأجل، وتقلبات الأعمال الدورية والتقلبات الموسمية الماضية، ويستطيع المديرون عن طريق معرفتهم بهذا، أن يقوموا بأعداد توقعات عن مستقبل، وتستخدم أساليب أخرى كمعامل الارتباط، والمحاكاة، والبرمجة الخطية في عمليات التنبؤ، التي يمكن أن تستمد جميعها الحاسبات الآلية، كما أن استخدام أساليب الاستنتاج القائمة على الخبرة في الماضي للتنبؤ لما سيحدث في المستقبل **EXTRAPOLATION** مفيدة أيضا في هذا المجال، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 180.

وبوجه عام يمكن القول أن التنبؤ يمكن أن يكون فعالا إذا اعتمد على الأدوات الكمية، والخبرة الشخصية، والتجارب الماضية لدى المخططين، وتوفير معلومات كافية عن الماضي والحاضر، حيث تستقى هذه المعلومات من البيئة الخارجية التي يمكن الحصول منها على بيانات اقتصادية واجتماعية... الخ، ومن البيئة الداخلية التي يؤخذ منها بيانا تتعلق بالجانب المالي، والمصنع، والأفراد، والطاقة الإنتاجية... الخ، هذا الأمر يزيد من فاعلية التنبؤ، ويزيد من استخدامه كأداة تخطيطية، وبالرغم من ذلك فما زال هناك الكثير من الشك حول مدى قيمته، وذلك بسبب عدم دقة بعض التنبؤات، مثل تنبؤات الأحوال الجوية التي تعتمد إلى حد بعيد على الاحتمالات التي لا يمكن حسابها كميًا، ونود الإشارة هنا إلى انه يمين أن تكون نتائج عدم نجاح التنبؤات في مجالات الأعمال كارثة وليس مجرد حدوث شيء غير مستحب أو غير مريح، وبوجه عام يمكن القول أن التنبؤ أفضل كثيرا من عدم التنبؤ الذي تكون القرارات في ظلّه محاطة بغمامة مشوشة غير واضحة من الآمال والتطلعات القائمة على الحدس والتخمين لمتخذي القرارات داخل المنظمة.

نلخص مما تقدم أن التخطيط لا يمكنه العمل بشكل صحيح إلا بواسطة التنبؤ، الذي يسعى إلى تلمس أحوال المستقبل فيما يخص المتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة، على أساس من التفكير والتحليل المنطقي، وفي سبيل ذلك لا بد من إتباع الخطوات التالية التي يشكل مجموعها عملية التنبؤ:

- ❖ الاطلاع على الأهداف المطلوب إنجازها.
- ❖ تحديد المتغيرات المراد التنبؤ بها والتي تؤثر في تحقيق الهدف.
- ❖ تحديد فترة التنبؤ أي المدة الزمنية التي سيعطيها التنبؤ.
- ❖ اختيار أسلوب التنبؤ المناسب.
- ❖ جمع المعلومات والبيانات.
- ❖ تحليل وتفسير النتائج.
- ❖ وضع التنبؤات والتقديرات والتفسير في ضوء نتائج التحليل.
- ❖ تحديد أبعاد الرؤية المستقبلية التي في ضوئها ستوضع الخطة.

كلمة أخيرة نود قولها في هذا المقام، هي أن التنبؤ في الواقع وإن وضعناه في المرحلة الرابعة من حيث الترتيب في مراحل التخطيط، إلا أنه من الناحية العلمية يتخلل معظم مراحل التخطيط السابقة واللاحقة، فهي جميعا بشكل أو بآخر تعتمد على التنبؤ.

**5-16 المقدمات ( الفروض ) التخطيطية :<sup>1</sup>**

المقدمة التخطيطية هي الفرض أو الاحتمال الذي على أساسه يوضع التخطيط، حيث في ضوء النتائج التي تستقي من الفرضيات بالاستعانة بالتنبؤ، يقوم التخطيط وتوضع الخطة التي تتركز عليها التصرفات والأعمال، فالمقدمات التخطيطية تلعب دورا هاما في مجال التخطيط ووضع الخطة بشكل فعال، وفيما يلي عدد من المقدمات التخطيطية على سبيل المثال وليس الحصر:

- ❖ طالما أن هناك رواج اقتصادي في الماضي، وما زال هذا الرواج حتى الوقت أحاضر، وطالما أن الظروف السياسية جيدة، فمن المتوقع ارتفاع الطلب على السلع في السوق.
- ❖ طالما أن هناك ارتفاع في الدخل في الماضي ومستمر حتى الحاضر، وبما أن عدد المواليد في ارتفاع مستمر في الماضي، فمن المتوقع زيادة الطلب على سلع الأطفال.
- ❖ زيادة الوعي الصحي لدى الأمهات، وقيام وزارة الصحة بحملات توعية مع مراكز الاتحاد النسائي من أجل شرح مزايا وفوائد الإرضاع الطبيعي من الأم، من المتوقع انخفاض الطلب على حليب الأطفال الرضع المحفف.

وفيما يخص عدد الفروض التي نبغي تحديدها، فيمكن القول أنه لا يوجد عدد نمطي، فهذا الأمر يتوقف على طبيعة الظروف التي يعمل فيها المخططون من جهة، وعلى عدد الظواهر التي لها تأثير في المنظمة خلال الفترة التي يخطط لها من جهة ثانية، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحديد كافة الفروض المؤثرة في التخطيط، ولكن يمكن تحديد أكبر عدد منه، وينبغي أن تحظى الفروض غير المتفق عليها، بالمناقشة الكافية.

**6-16 الإجراءات والطرق:**

الإجراء هو خطة نمطية تفصيلية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد، فهو يحدد خط سيره (خطوات التنفيذ بشكل متسلسل)، ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته، ومتى، وكيف، وأين، وبالتالي نجد أن الإجراءات أكثر تحديدا وتفصيلا للعمل من السياسات فيما يخص تنفيذ الأعمال في الإدارات والأقسام، وهي عبارة عن قواعد إرشادية دقيقة ومفصلة للتصرف أو التنفيذ السليم للعمل، فالغاية من إجراء هو وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل، حيث يتكرر في كل مرة يراد بها تنفيذه، من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة، لذلك يمكن القول أنه

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 185، 189

لا مجال للاجتهاد والمرونة عند التطبيق، فكل شيء محدد فيه بدقة وبشكل مفصل، ويستخدم الإجراء في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة كإستخراج جواز سفر أو رخصة قيادة سيارة مثلا، إذن الإجراء في ضوء ذلك ليس مرشدا للتفكير كما هو الحال في السياسة، والإجراء ليس محصورا في إدارة واحدة بل يمكن أن يشمل تنفيذه إدارات متعددة، فالوفاء بطلبية بيع معينة على سبيل المثال قد يشمل إدارة المبيعات، والحسابات والإنتاج، والتخزين، والشحن.

والإجراءات وثيقة الصلة بطرق العمل، ويصعب في بعض الأحيان تمييزها عنها، فقد تحدد طريقة العمل بالضبط طبيعة وتسلسل ترتيب حركة الذراع واليد، كما قد تحدد نطاق الفترة الزمنية النمطية المسموح بها لأداء كل حركة، وهذا جميعه يتشابه مع مضمون الإجراء، ويمكن القول أن استخدام تخطيط طرق العمل ينتشر عند خطوط التجميع وغيرها من العمليات الصناعية، وليحقق الإجراء الغاية المرجوة منه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

- ❖ أن يكون واضحا ومفهوما.
- ❖ أن يكون بعيدا عن التعقيد.
- ❖ أن يكون نابعا من السياسة ومتماشيا معها في سبيل تحقيق الأهداف.
- ❖ أن يكون مسجلا ومكتوبا ومعلنا عنه ليحيط به من سيقوم بالتقيد به عند تنفيذ العمل.

## 7-16 القواعد: <sup>1</sup>

هي عبارة عن مرشد تفصيلي يتضمن ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة النهي والأمر، والقواعد نوعان: الأول ويكون مرتبطا بالسلوك، فيوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح، فعبارة ممنوع التدخين مثلا هي قاعدة سلوكية يجب التقيد بها، والنوع الثاني يكون مرتبطا بالسياسات والإجراءات فيبين ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذها، إذن يمكن القول أن القواعد لا يمكن تجاوزها لا في السلوك ولا في أداء العمل، والمرونة معدومة فيها، ويجب أن تكون واضحة ومفهومة ومعلنة على الجميع، وأن تقترن بعقوبات تفرض بحق من يخالفها، لتكتسب الجدية والالتزام بها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 190

وعلى الرغم من أن الطاعة العمياء غير المرنة للالتزام بالقواعد مطلوبة، إلا أنها في النهاية تصبح مرضا تنظيميا، والذي يحدث أحيانا في بعض المنظمات أن تجري بعض الاستثناءات عند الضرورة وحسب المواقف والظروف، وفي هذه الحالة وعند تكرار الاستثناءات، يعني ذلك وجود ضرورة لإعادة النظر في القواعد من جديد لتتواءم مع الظروف الجديدة التي تطبق في ظلها.

يتضح مما تقدم أن القواعد عبارة عن ضابط تفصيلي لتنفيذ العمل داخل المنظمة، وتشكل مع السياسات والإجراءات دائرة متكاملة تضبط حسن سير وتنفيذ الخطة، ففي حين أن السياسات تتناول العموميات وتختص بالعمل الفكري واتخاذ القرارات، تختص الإجراءات والطرق بأمور روتينية أكثر تفصيلا، وهي أكثر عمومية من القواعد.

### 8-16 اختبار الخطة:<sup>1</sup>

من المرغوب فيه اختبار الخطة قبل تنفيذها على نطاق واسع ( وإن كان ذلك ليس بالأمر السهل في كثير من الأحيان ) شأنها في ذلك شأن اختيار فعالية برنامج تدريبي، أو حملة إعلانية، أو عملية إنتاجية قبل الارتباط الكامل بتنفيذها، وفي بعض الحالات التي يمكن فيها ترجمة كيميا ورياضيا، وقد يتم الاختيار عن طريق المحاكاة simulation من خلال نماذج للحياة الحقيقية، التي يمكن اختبارها كيميا بدلا من اختبارها عن طريق الدراسة التجريبية المكلفة أو التطبيق على نطاق واسع.

وبعد الاختبار توضع الصيغة النهائية Final version of the plan التي ينبغي أن تحتوي على النصوص التفصيلية للتنفيذ، وهنا يتوجب صدور قرار من الجهة صاحبة السلطة باعتمادها والموافقة عليها، لتكتسب صفة الالتزام والمسؤولية، ويعرف الجميع ما هو المطلوب منه وما هو المسموح له.

**9-16 إقرار الخطة والموافقة عليها:** تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها واعتمادها. وهذا الإجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة، وبدونه تبقى هذه الخطة على الورق، فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذها، وبعد إقرارها من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة

### 10-16 متابعة وتقييم تنفيذ الخطة:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 191.

يقسم تقييم الخطة في العادة إلى قسمين: الأول ويتم بشكل مرحلي وطوال فترة التنفيذ، حيث يتم التقييم أولا بأول من خلال عملية المتابعة المستمرة، إذ يساعد ذلك في اكتشاف الأخطاء والانحرافات ساعة حدوثها أو وقوعها، فيعمل سريعا على علاجها وتلافيها قبل أن يستفحل ضررها وتأثيرها السلبي، أما الثاني فهو الذي يتم في نهاية تنفيذ الخطة، ويعتمد إلى حد كبير على نتائج التقييم المرحلي، وبموجبه يتم الحكم على النجاح أو الفشل في الأداء، والانجاز الكلي للمنظمة.

وبوجه عام يتم تقييم أية خطة بمدى فعاليتها في تحقيق رسالة المنظمة أهدافها، وهذا يستدعي وجود معايير محددة لمقارنة الانجازات المحققة بها، ولا يوجد معايير نمطية تستخدم في تقييم جميع الخطط، بل إن المعايير تختلف من خطة إلى أخرى.

## 17- التخطيط الاستراتيجي

### 1-17 المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

#### 1-1-17 الإستراتيجية

ترجع كلمة الإستراتيجية (strategy) في عصرها الحديث إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية وتعني فن عموم الحرب (the art of armygemed) وإنطلاقا من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرف قاموس (wessters new word dictionary) الإستراتيجية على أنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية " إذن يمثل التخطيط أهم مكون في هذا التعريف للإستراتيجية<sup>1</sup>.

يقول دركر (drucher) أن الإستراتيجية هي: " تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار المواد"<sup>2</sup>

ويعتبر (richards) أن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف القاهرة، صر، سنة 1995، ص 23

<sup>2</sup> اللوزي موسى، التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، للنشر عمان، الأردن، سنة 2000، ص 240

<sup>3</sup> Richards.M.D. setting strategie goals and otyectives, st .paul : west p22



ويقول جيلوك (guilk) أن الإستراتيجية هي: " خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لضمان تحقيق أهداف التنظيم"<sup>1</sup>

ويعرفها ( ألفراد تشارلز) بأنها " تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للشركة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف "<sup>2</sup>.

وهي أيضا "مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي إختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتحديات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"<sup>3</sup>.

وهذه التعاريف تركز على أهمية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف للخطط الموضوعة كما أن الاستراتيجيات خطط شاملة ومتكاملة توضع لتحقيق الأهداف وتقديمها.

وبعد استعراض مفهومي الاستراتيجي والتخطيط يمكن أن يعرف التخطيط الاستراتيجي (strategic planning) بأنه " العملية المنظمة التي من خلالها تتفق المؤسسة وتبني الالتزام وسط كل ذي علاقة تجاه الأولويات الأساسية التي تحقق رسالتها وتتعاطى مع البيئة المحيطة"<sup>4</sup>.

وعرفه القطامين بأن " هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة"<sup>5</sup>.

يسمى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجيهات المستقبلية دون التقييد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، وتتناول القضايا بشكل شموليين وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أن " التخطيط الاستراتيجي عبارة عن الشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل، فهو إذن :

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، مرجع سابق، ص 241

<sup>2</sup> خليل نبيل موسى، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، صر، سنة 1996، ص 17

<sup>3</sup> خطاب عايذة السيد، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر دار شركة الحريري للطباعة،

القاهرة، صر، سنة 2003، ص 4

<sup>4</sup> عاشور صابر، دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، كلية مجمع العلوم المهنية التطبيقية، غزة، فلسطين سنة 2007، ص 6

<sup>5</sup> البقطين أحمد عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلوي، عمان، الأردن،

سنة 1996، ص 92

- التبصير بملامح الشركة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلا.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة.<sup>1</sup>

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات، وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"<sup>2</sup>

ويعرف كذلك بأنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة"<sup>3</sup>.

ويتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجي **strategy**، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.<sup>4</sup>

ويرى العرن<sup>5</sup> أن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة، وعملية وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".

وهناك من يعرفه بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات."<sup>6</sup>

وعرفه الفرا بأنه " خطة طويلة الأجل ( 3 - 5 سنوات ) يحدد فيها رسالة المنظمة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي وال.....، الدار الجامعية، مصر، سنة 2001، ص 8

<sup>2</sup> غنيم عثمان، مرجع سابق، ص 238

<sup>3</sup> خطاب سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، سنة 1998، ص 4

<sup>4</sup> السلمي علي الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر، سنة 2000، ص 120

<sup>5</sup> العرن رعد، صناعة التنمية الإدارية، في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، ط 1، سوريا، سنة 2002، ص 299

<sup>6</sup> الحماوي محمد وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، مصر، سنة 1991، ص 9

<sup>7</sup> الفرا ماجد، التخطيط الاستراتيجي، دورة تكوينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2005، ص 5

وقد لتفق الفرا في ربط مفهوم الإستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي، وإعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها " الطريقة التي شكلها المنظمة في تحقيق أهدافها" والإستراتيجية متعددة الإبعاد لأنها تشمل على التالي:

- 1- وسيلة تشكيل أهداف طويلة الأجل
- 2- تباين النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات المنظمة.
- 3- تعريف مجال نشاط أو تناقص المنظمة
- 4- استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط الطويل الأجل إلا انه يتعدى تركيز على مجالات العمليات إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهم التخطيط الاستراتيجي يتحدى المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياه النسبية وتقدير ما يرتبط من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية من العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة.

وهو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة مستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها، وقياس نتائجها بالتوقعات عن طريق التغذية التراجعية.

ولكن الفرا وآخرون أضافوا بأنها عملية تتضمن مراجعة ظروف التسوق، وحاجات المستهلك والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

### 17-1 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل ديمومتها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.

<sup>1</sup> سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات " دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة - رسالة ماجستير- غزة، فلسطين، سنة 2005 ص 37.

- التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلا من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من إحداث.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة .
- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم ( العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره .
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.
- تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادلة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة.
- التعرف على إمكانية المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها، وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفاعلية.وضع إطار عام متكامل يحدد ادوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينهم، ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات ومديري المنظمة، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم في التحليل وتشخيص الوضع القائم وفي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ومدى الالتزام بالتوجيهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة.

### 18- تخطيط الموارد البشرية:

يعني تخطيط الموارد البشرية بشكل عام، بالتقدير الكمي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع العامة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال

دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدايل والتنبؤات.<sup>1</sup>

بمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

### 1-18 تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي تواجه عمل ونشاط جهاز المواد البشرية، بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوافرة.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه " سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة، العدد والمواصفات.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفه: " هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة، وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة".<sup>4</sup>

### 2-18 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة.
- 2- يعتبر السبيل الذي يتم من خلاله تعويض لوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة.
- 3- يعمل على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها ، كما أنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المناسبة مع العاملين في المنظمة.
- 4- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين ، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.

<sup>1</sup>النشار محمد – إدارة الأفراد- دار القلم دبي- 1990 ص 45

<sup>2</sup> د. بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، سنة 2002، ص 123

<sup>3</sup> د. أديب إبراهيم ، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، سنة 2006، ص 91.

<sup>4</sup> عبودي زيد منير- مرجع سابق – ص 40

- 5- يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم، ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، كما يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين.
- 6- يوفر التخطيط المسبق للمنظمة آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة، وذلك بسبب حصول المنظمة من خلال التخطيط على القدرة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وغيرها سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
- 7- يساعد المنظمة على مواجهة جميع المتغيرات في العمل، كما أنه يعمل على توفير آلية الترابط بين البرامج الأخرى في المنظمة مثل التدريب والتنمية للموارد البشرية وبين جميع مراحل عملية التوظيف، لذا يعتبر التخطيط من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية.

### 18-3 مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

- 1- عدم توفر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمات وأعمالها وحاجتها لوجود الخبرة العالية في هذا المجال.
- 2- عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها كمراجع في عملية الاختيار.
- 3- عدم حرص الإدارات العليا على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية.
- 4- قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية والحوافز.
- 5- عدم توفر ميزانيات مناسبة للاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة في حالة ضعف أو عدم توفر الوعي التخطيطي في المنظمة.<sup>1</sup>

### 19- التخطيط المالي:

#### 19-1 مفهوم التخطيط المالي:

يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره والذي يعد أسلوباً جيداً لتوزيع المواد واستغلالها بشكل امثل لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة كما يسعى لاختيار الأهداف وتحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة.

<sup>1</sup> موقع الانترنت [www.kenanonline.com](http://www.kenanonline.com) بحث مقدم من أحمد الكردي نشرت في 2011/03/14 يوم 2011/10/10 سا 13H00

يتضمن التخطيط المالي دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها كما يمتد لدراسة الادخار باعتباره احد حصاد التحويل والاستثمار.

كما يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها والحصول على هذه الأموال في الوقت المناسب.

ويعتد التخطيط المالي ليشمل أيضا مشكلة تخطيط استثمار الأموال واختيار المجالات التي يمكن أن الاستثمار بها والمفاضلة بينها وفق معايير معينة تركز معظمها على الربح المتوقع لاختيار البديل المناسب. تعتبر عملية توزيع الأرباح في الشركات المساهمة من أهم القرارات التي تتخذ في مجال التخطيط المالي حيث يتطلب الأمر وجود سياسة مدروسة من اجل ذلك.

## 19-2 أهمية التخطيط المالي

- التخطيط المالي يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.
- يتيح أيضا فرصة التعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك.
- يسمح للمدير المالي بالتفكير في البدائل الممكنة للتمويل واختيار انسبها.
- للتخطيط المالي أهمية كبيرة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقتة.
- لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. أحمد الكردى ، بحث أهم مبادئ الإدارة المالية بمنظمات الأعمال المصرية ، مصر، سنة 2009 نشرت في 2010/09/27 بواسطة ahmed kordy

# الفصل الرابع الدراسات السابقة



تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى أهم الدراسات السابقة، ذات العلاقة بالتخطيط، بهدف القيام بالمقارنة والبناء على نتائج هذه الدراسات ويتكون هذا الفصل من 4 مباحث وهي:

### الدراسات المحلية

أولا دراسة: عمري سامي فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات<sup>1</sup> - تبسة- هدفت هذه الرسالة إلى:

- أ- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية.
- ب- إمكانية تحديد علاقة التخطيط للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.
- ت- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ث- محاولة تحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية
- ج- تبيان مدى تبني شركات مناجم الفوسفات للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي وعلى مستوى الشركة.
- ح- حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:
  - 1- عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الإستراتيجية.
  - 2- لا تتوفر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية، سواء على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت الميدانية
  - 3- إن المعلومات المتوفرة لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة بها على مستوى وحداتها (المركب المنجمي لجيل .... والمنشآت المينائية بعنابة)، تتمثل أساسا في مجموعة إحصائيات عن أعداد العاملة بها، هي لا تعد وإلا أن تكون مجموعة أرقام صماء، لا تعبر عن واقع مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.

<sup>1</sup> عمري سامي فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجزائر، سنة 2007.

- 4- لا تتوفر لدى الشركة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض أو وفاة.
- 5- تفتقر الشركة إلى المعلومات والبيانات اللازمة التي تفيد في بناء تقديرا عن العمالة المتوفرة في المستقبل.

ثانيا دراسة زعباط عز الدين: بعنوان " تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"<sup>1</sup>.

تهدف هذه الرسالة إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، إذ أنها تحاول إبراز وتوضيح العناصر الأساسية التالية.

- محاولة تحديد مفهوم الموارد البشرية وارتباطه بالتخطيط، وإظهار الأدوار التي يمكن أن يلعبها تخطيط الموارد البشرية.
- تبين أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في التخطيط الاستراتيجي.
- إبراز الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات العمومية الجزائرية لمسألة تخطيط الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن الوصول إلى وضع مخططات تعتبر كإطار موجه ومنفذ، عند إعداد هذه الأهداف أو تنفيذها
- 2- تخطيط الموارد البشرية، يسمح للمؤسسة باستخدام الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعدا استراتيجيا في القيادة.
- 3- تخطيط الموارد البشرية تعكس الخطة كفصل المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا.
- 4- المخطط يسمح بتقديم التسيير المقارنة بين الأرقام المخطط والأرقام الفعلية.
- 5- إن نظام تخطيط الموارد البشرية يعتبر جزءا مكملًا للتخطيط الاقتصادي.
- 6- إن مخطط الموارد البشرية هو أسلوب منطقي لا يتبنى حل جميع المشاكل ولا يضمن النجاح الكلي بل يعتمد على تقدير الأعداد الملائمة من القوى العاملة التي لها تأثير كبير على مستقبلا لشركة.
- 7- إن تخطيط الموارد البشرية هو إطار العمل المنظم الذي يعمل على توفير الاستقرار العمل يزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زيادة كفاءتهم.

<sup>1</sup> زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، سنة 2005.

ثالثا لعساس آسيا بعنوان " التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية حالة وحدة عيسات إيدير للطحين الواقعة بالحراش<sup>1</sup> تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- محاولة فهم وإدراك المرجعية الفكرية لإدارة الإنتاج بالعودة إلى المدارس الفكرية.
  - 2- العمل على تحسين مسؤولي المؤسسات والوحدات الإنتاجية بأهمية التخطيط والرقابة على الإنتاج التي تعد عماد نجاحها.
- وكانت نتائج الدراسة كالتالي.
- تخطيط الإنتاج بوحدة عيسات إيدير يتم على أساس بيانات ومعايير تأتي من المديرية العامة، فيما يخص جميع وظائف الوحدة وعلى أساسها تحدد وتضع مصلحة التخطيط والتنظيم خططا سنوية توزع على جميع الفروع.
  - سوء التخطيط والرقابة والتنظيم، وعدم الالتزام بالقوانين الإدارية والمعايير التقنية والعلمية كلها عوامل تزيد من إعاقة الإنتاج.
  - نقص المعطيات المقدمة من باقي المصالح يجعل تحضير التوصيات صعبا وبطيئا.

#### الدراسات العربية:

أولا دراسة ( الغزالي)<sup>2</sup> وهي بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لدى 58,3 % من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة بلغت 42,7% غموض أو عدم وضوح في مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة .

<sup>1</sup> لعصاص آسيا، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية حالة وحدة عيسات إيدير للطحين الواقعة بالحراش، الجزائر، 2001.  
<sup>2</sup> الغزالي التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، الاردن، جامعة اليرموك، 2000.

- الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط في المؤسسة في حين تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة ورؤساء جميع الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة.

- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات ايجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا دراسة عادل منصور سليمان اللوح<sup>1</sup> بعنوان: " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثل في رئيس ونوابه ومساعديه وعمداء الكليات والعمادات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

1- أن ما نسبة 67,78 % من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير وهي كالتالي وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، وفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته، السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، كفاءة الجهاز الإداري، توفير الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

2- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.

ثالثا دراسة عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ<sup>2</sup> بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"

<sup>1</sup>عادل منصور سليمان اللوح، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

<sup>2</sup>عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: " ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة". وقد تعرضت الدراسة لمدى التزام إدارة الكليات بالتخطيط الاستراتيجي، ومدى انتشار ثقافته ودرجة مناسبة الهيكل التنظيمي للكليات مع عملية التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر الموارد البشرية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوافر الموارد المالية اللازمة للخطة الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1- بينت الدراسة أن نسبة ( 71,46 %) من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي

في المؤسسات التعليمية التقني ، ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

2- بينت الدراسة أن نسبة ( 70,21 %) من عينة الدراسة يرون انه توجد علاقة بين التخطيط

الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني والهيكل التنظيمي للكلية، حيث يتأثر التخطيط الاستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية فيه.

3- أظهرت الدراسة أن نسبة ( 71,23 %) من أفراد العينة يوافقون على انه توجد علاقة بين التخطيط

الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

4- بينت الدراسة أن نسبة ( 66,69 %) من أفراد العينة توافق على انه توجد علاقة بين التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وتوافر الموارد المالية والتي من شأنها تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### الدراسات الأجنبية:

أولا دراسة روبينسون (Robinson) وهي بعنوان "التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة".<sup>1</sup>

هدفت هذه الرسالة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة والتي تواجهها في التقدم بإتجاه إتباع التخطيط

الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة وتوصل الباحث إلى أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط

<sup>1</sup> علي داود محمد الشاعر، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحومية في محافظات غزة، ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2007، ص105،

الاستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج أو سببا فريق العمل الذي ينظر إليه انه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كاف للتخطيط الاستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الاستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغييرات الممكنة والمجودة في المؤسسة، لان أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الاستراتيجي يكونوا طبيعيا ضد عملية التخطيط ويحاربونها.

ثانيا دراسة موكسلي (Moxley) بعنوان " عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة".<sup>1</sup>

« strategic planning process used in school districts in the southeastern united states »

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، كما هدفت الدراسة إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهر نتائج التحليل ونتائج الاستطلاع، النتائج التالية:

- 1- أن (84,5%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط إستراتيجية
- 2- أن (89,1%) من مراقبي التعليم يوافقون بشدة على أنه وكنتيحة للتخطيط الاستراتيجي فإن مصادر المناطق تستخدم بكفاءة أكبر.
- 3- أن (94,4%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومریحة.
- 4- أن (66,7%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي عي عالية وعالية جدا.

ثالثا: دراسة (Compbell) وهي بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركسن وتشيسر في ولاية بنسلفنيا"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Moxley ,Susan, Strategic-planning process used in school dictrict in the southeartstern united states, University of central florida, vol.64-02,of dessertation abestracts international , année 2003,pp359.

## The perceived impact of strategic planning on professional development in berks county and Chester county public schools.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيسر في ولاية بنسلفانيا لفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني.

وتوضح هذه الدراسة عبارة عن استبانة للاستطلاع الخطة الإستراتيجية والنمو المهني، وأوضحت نتائج الدراسة إنحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية.

### التعليق على الدراسات السابقة والمتشابهة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية منها والعربية وكذلك الأجنبية يمكن رصد الكثير من أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة والتي كان لها دور هام في بناء هذه الدراسة.

ولرصد ذلك نلقي نظرة عن كل نوع من هذه الدراسات، ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

- نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

من حيث أوجه التشابه و الاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

### أ- نظرة تحليلية على الدراسات المحلية السابقة:

#### 1- من حيث أهداف الدراسة:

تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأهداف فبعضها تناول إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية مثل دراسة عمر سامي (2007)، والبعض الآخر تناول تبين تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في ظل التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة زعباط عز الدين (2005) وتناولت دراسة لعساس آسيا (2001) تبين أهمية التخطيط على الرقابة على الإنتاج التي تعد عماد نجاح المؤسسات والوحدات الإنتاجية.

#### 2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت جميع الدراسات المحلية المنهج الوصفي التحليلي

#### 3- من حيث أداة الدراسة:

لقد اشتركت جميع الدراسات السابقة المحلية في استخدامها دراسة حالة كأداة رئيسية للدراسة ففي دراسة عمري (2007) تم دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وفي دراسة زعباط (2005) تم دراسة حالة

<sup>1</sup> -Campbell, Vlacia, The percived impact of strategic planning on professional development in berks county and sester county public school, Widner University , vol.64, Of dissertation abstracts international, année 2003,pp4280.

الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل، وفي دراسة لعساس آسيا (2001) تم دراسة حالة وحدة عيسات إيدير للطحين - الحراش.

**ب- نظرة تحليلية على الدراسات العربية السابقة:**

**1- من حيث أهداف الدراسة**

هدفت جميع الدراسات العربية السابقة إلى تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على التخطيط الاستراتيجي وماهيته ومميزاته

**2- من حيث المنهج المستخدم:**

لقد اتفقت الدراسات العربية السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات.

**3- من حيث أداة الدراسة:**

اشتركت جميع الدراسات في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة .

**4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:**

اشتركت هذه الدراسة في اختيار المديرين كمجتمع وعينة للدراسة.

**ت- نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية:**

**1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها**

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات الأجنبية في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي كموضوع وهدف الدراسة، فهدفت دراسة (robinson) إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة في اتجاه إتباع التخطيط الاستراتيجي، وهدفت دراسة (Maxley) توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي، وهدفت دراسة (Compbell) إلى مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين لفعالية التخطيط الاستراتيجي.

**2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسات الأجنبية السابقة**

اتفقت جميع الدراسات السابقة الأجنبية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

**3- من حيث أداة الدراسة:**

اتفقت الدراسات السابقة الأجنبية على استعمال الاستبانة كأداة للدراسة

**4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:**

اتفقت الدراسات السابقة الأجنبية في مجال مجتمع وعينة الدراسة حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك



الدراسات يتناول المدراء والإداريين ومسؤولي التخطيط في مناطق الدراسات.

رابعاً: أوجه التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

### 1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف في معرفة أهمية التخطيط حيث تناولت مفهومه، خطواته ومبرراته في الأدبيات، وتبين أهمية التخطيط في الإدارة.

### 2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

### 3- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث واختلفت مع الدراسات المحلية في استخدام الأداة حيث استخدمت الدراسات المحلية دراسة حالة كأداة في دراستها.

### 4- من حيث عينة الدراسة:

اتفقت الدراسة مع الدراسة العربية في عينة الدراسة حيث تم اختيار المديرين والإداريين كعينة للدراسة وهو ما تشابه معه الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

2- بناء أداة الدراسة الرئيسية الوحيدة وهو الاستبيان وتحديد مجالاتها وفقراتها.

3- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

4- تعريف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

5- الإجراءات المناسبة للدراسة.

6- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الخامس

### منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

**1- تمهيد:**

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة ومن ذلك تعريف لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك إعداد أداة الدراسة المستخدم ( الاستلانة ) والتأكد من صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي إعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

**2- منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها ويحللها. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر وأن يتوصل إلى تعميمات ذات معنى يريد بها رصد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1-2 المصادر الثانوية:**

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث عن مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

**2-2 المصادر الأولية:**

( الرئيسية) لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصا لهذا الغرض كما هو موضح بملحق الدراسة رقم (01).

وتضمنت قائمة الاستبيان بعد خطاب التعريف بها مجموعة من الأسئلة تهدف إلى وصف واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، وموضوع الدراسة، والتعرف على آراء العاملين ( الإداريين) بشأن استخدام التخطيط، ولكل سؤال خمسة إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى ايجابية أو كل سؤال من الأسئلة الدراسة، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين ( موافق تماما،

موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماما) حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات على النحو التالي: (موافق تماما = 5، موافق = 4، موافق إلى حد ما = 3، غير موافق = 2 موافق تماما = 1) والتي تقيس إتجاهات وآراء المستقصى منهم، كما هو موضح بالجدول التالي رقم ( 1 )

جدول رقم ( 1 ) يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها

القيم ( القياس )	الإجابة على الأسئلة
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	موافق إلى حد ما
4	موافق
5	موافق تماما

### 3- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنشآت الرياضية الموجودة على تراب ولاية خنشلة، والمتكونة من المركبات الجوية الرياضية وديوان المركب المتعدد الرياضات كما هو موضح في الجدول رقم ( 2 )

جدول رقم ( 2 ) يوضح عدد المنشآت الرياضية وتقسيمها حسب إقليم ولاية خنشلة

العدد		المنطقة
مركب متعدد	مركب جوي	
1	2	خنشلة
	1	المحمل
	1	طامزة
	1	أولاد رشاش
	1	بابار

المصدر ( مديرية الشباب والرياضة ولاية خنشلة 2011 )

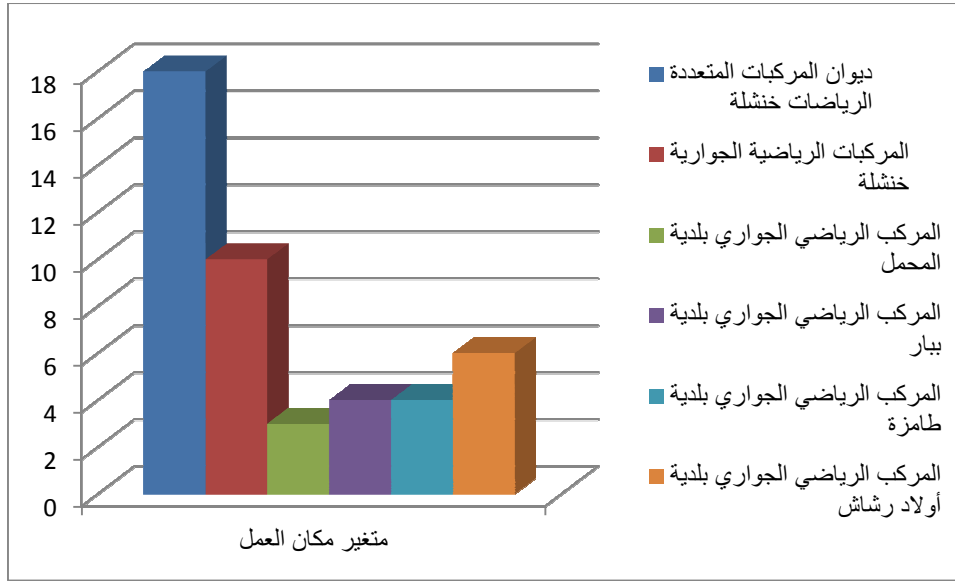
وتصف المنشآت الرياضية إلى ديوان المركب المتعدد الرياضة لولاية خنشلة والذي تم إنشاؤه في 14 فيفري 2005 ويتكون من الوحدات التالية: الملعب المتعدد الرياضات، 10.000 مقعد بلدية خنشلة المسبح النصف الأولي المغطى ببلدية خنشلة القاعدة المتعددة الرياضات 100 مقعد بلدية الحامة القاعدة المتعددة الرياضات 100 مقعد بلدية خنشلة القاعدة المتعددة الرياضات 100 مقعد بلدية قانس والمركبات الجوية الرياضية الموزعة على إقليم ولاية خنشلة والتي تتكون من قاعات للرياضة وملاعب من نوع MATICO ومساحات للحري، ومسبح على الهواء الطلق ببلدية خنشلة وتوزع كما هو موضح في الجدول. عينة الدراسة: يعتبر اختيار العينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث لان طبيعة الدراسة وفروقها وخطتها تتحكم في خطوات تنفيذ واختيار أدواتها مثل: العينة والاستلانة، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحر الشامل والمتمثلة في ( المدراء، رؤساء الوحدات، الاقتصاديون و الإداريون) وعددهم ( 45) وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرداد جميع الاستبيانات، وبعد تفحصها تبين أن جميعها صالحة للدراسة. والجدول التالية تبين خصائص مجتمع الدراسة كالتالي:

جدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل

المتشأة الرياضية	التكرار	النسبة المئوية
ديوان المركبات المتعددة الرياضات خنشلة	18	40 %
المركبات الرياضية الجوية خنشلة	10	22,22 %
المركب الرياضي الجوي بلدية المحمل	03	6,67 %
المركب الرياضي الجوي بلدية بابار	04	8,89 %
المركب الرياضي الجوي بلدية طامزة	04	8,89 %
المركب الرياضي الجوي بلدية أولاد رشاش	06	13,33 %
المجموع	45	100 %

يبين الجدول رقم ( 3 ) إن نسبة 40 % من أفراد العينة يعملون في ديوان المركب المتعدد الرياضات وان نسبة 22,22 % يعملون في المركبات الجوية الرياضة لبلدية خنشلة وأن نسبة 6,67 % يعملون في المركب الرياضي الجوي بلدية المحمل 8,89 % يعملون في المركب الرياضي الجوي بلدية بابار وأن 8,89 % يعملون في المركب الرياضي الجوي بلدية طامزة، وأن 13,33 % يعملون في المركب الرياضي الجوي بلدية أولاد رشاش.

شكل رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل

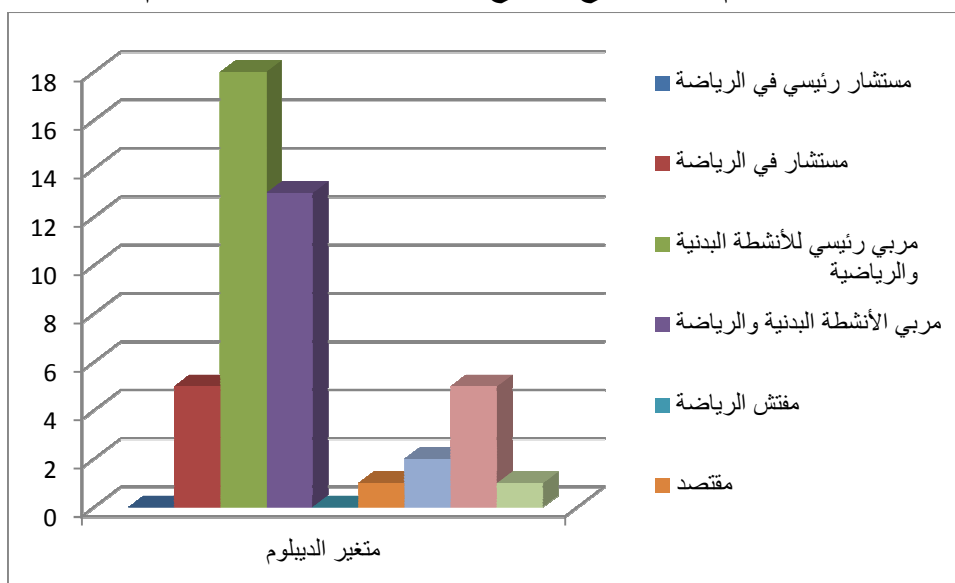


جدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدبلوم

الوظيفة	التكرار	النسبة
مستشار رئيسي في الرياضة	0	0%
مستشار في الرياضة	5	11,11%
مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضة	18	40%
مربي الأنشطة البدنية والرياضة	13	28,89%
مفتش الرياضة	0	0%
مقتصد	1	2,22%
نائب مقتصد رئيسي	2	4,44%
نائب مقتصد	5	11,11%
مساعد المصالح الاقتصادية	1	2,22%

يبين الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن نسبة 11,11% من عينة الدراسة مؤهلهم مستشار في الرياضة وأن نسبة 40,11% مؤهلهم مربي رئيسي للأنشطة البدنية، وأن نسبة 28,89% مؤهلهم مربي الأنشطة البدنية والرياضة وأن نسبة 2,22% مؤهلهم مقتصد وأن نسبة 4,44% مؤهلهم نائب مقتصد رئيسي وأن نسبة 11,11% مؤهلهم نائب مقتصد وان نسبة 2,22% مؤهلهم مساعد المصالح الاقتصادية.

شكل رقم ( 4 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدبلوم



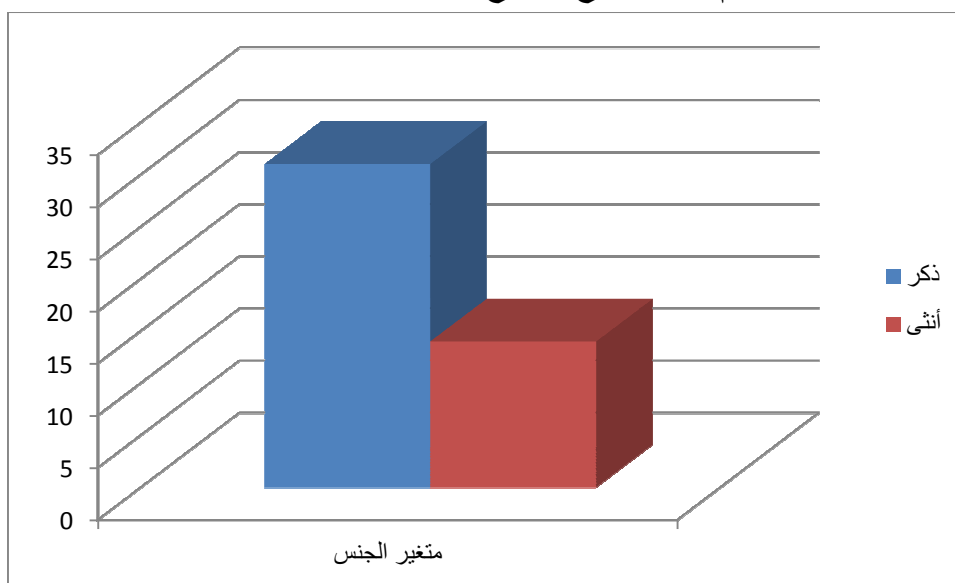
جدول رقم ( 5 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	% 68,89
أنثى	14	% 31,11
المجموع	45	% 100

يبين الجدول رقم ( 5 ) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع وأن نسبة 68,89 % من عينة الدراسة من الذكور وأن نسبة 31,11% من عينة الدراسة من الإناث.



شكل رقم ( 5 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

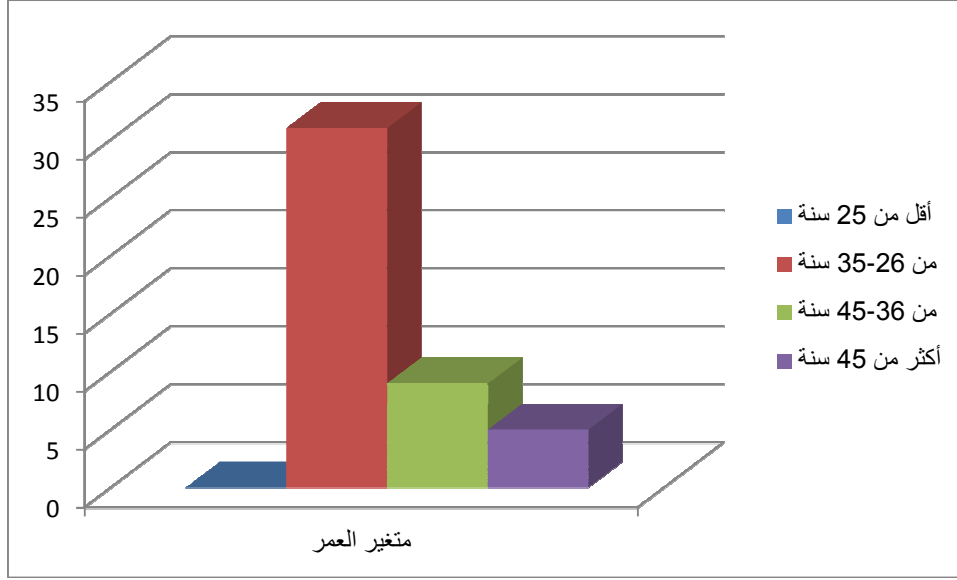


جدول رقم ( 6 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	% 0
من 26 - 35 سنة	31	% 68,89
من 36 - 45 سنة	9	% 20
أكثر من 45 سنة	5	% 11,11
المجموع	45	% 100

يبين الجدول ( 6 ) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث أن 0% من عينة أعمارهم أقل من 25 سنة وأن 68,89 % أعمارهم من 26 إلى 35 سنة وأن 20% أعمارهم من 36 إلى 45 سنة وأن 11,11% أعمارهم أكثر من 45 سنة.

شكل رقم ( 6 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



جدول رقم ( 7 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

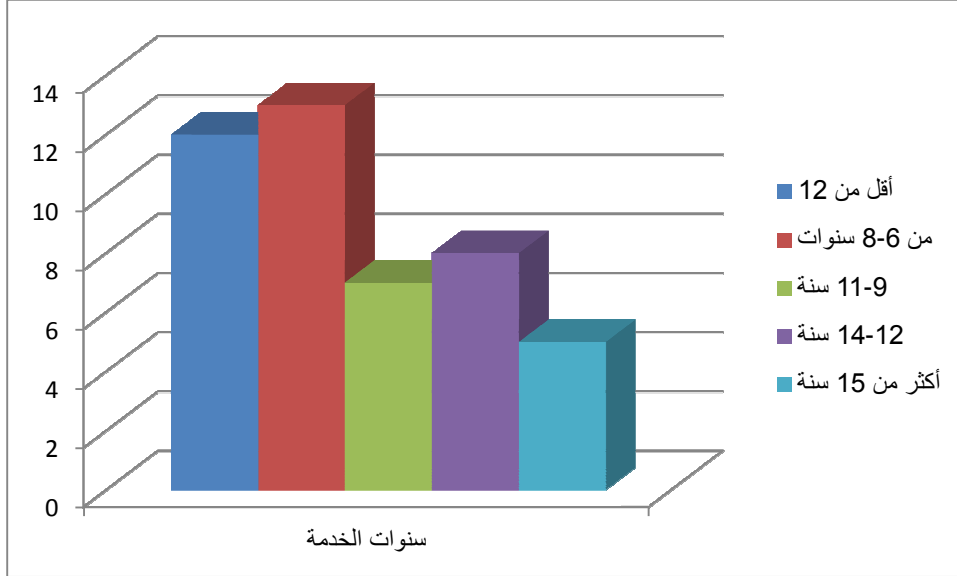
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	26,67%
من 6 - 8 سنوات	13	28,89%
9 - 11 سنة	07	15,55%
12 - 14 سنة	8	15,78%
أكثر من 15 سنة	5	11,11%
المجموع	45	100%

يبين جدول رقم ( 7 ) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة حيث أن 26,67% لهم الخبرة

أقل من 5 سنوات وأن 28,89% لهم الخبرة من 6 إلى 8 سنوات وأن 15,55% لهم خبرة من 9 إلى 11

سنة وأن 15,78% لهم الخبرة من 12 إلى 14 سنة وأن 11,11% لهم الخبرة أكثر من 15 سنة.

شكل رقم ( 7 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



#### 4- أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانته لدراسة واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، معتمدا على خبرته العلمية والميدانية، وعلي بعض الدراسات السابقة في تصميم فقرات الاستلانة حيث كيفت مع الموضوع، حيث قام بإعدادها في صورتها الأولية، والتي شملت ( 50 ) فقرة، وبعد عرضها على المؤطر، ثم تم إجراء بعض التعديلات لتصحيح في صورتها النهائية كما في الملاحق رقم ( 1 ) وتشمل على (43) فقرة، وتم تقسيمها كالتالي:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة من حيث مكان العمل، والمؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخدمة، والجنس.

**القسم الثاني:** ويتكون من ستة (06) مجالات:

**المجال الأول:** يبين مدى كفاءة الجهاز الإداري للقيام لوظيفة التخطيط، ويتكون من ( 07 ) فقرات.

**المجال الثاني:** يتعلق بتحديد مدى وضوح المفاهيم المرتبطة بالتخطيط، التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية ويتكون من (09) فقرات.

**المجال الثالث:** ويتعلق بتحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الرابع:** ويتعلق بتبيين ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الخامس:** ويتعلق بتبيين بتوافر الموارد المالية للقيام بوظيفة التخطيط ويتكون من (07) فقرات.

## 5- صدق أداة البحث:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

## 5-1 صدق فقرات الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات عينة استطلاعية مكونة من (15) فرد من أفراد عينة مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتجدر والجداول توضح نتائج هذه الاختيارات كما يلي:

## جدول رقم ( 8 ) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: كفاءة الجهاز الإداري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بالمحور
1	يتوفر بالمنشأة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها.	0,43**
2	تعمل الإدارة العليا على إثارة الحماس لدى العاملين للممارسة عملية التخطيط.	0,77**
3	لدى المنشأة نظام للمكافآت والحوافز خاص للعاملين على إنجاز عملية التخطيط.	0,36**
4	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي	0,65**
5	لدى المنشأة خطة لتأمين الإمكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط.	0,20**
6	الإدارة العليا للمنشأة لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي	0,34**
7	تقوم الإدارة العليا بالرقابة على الخطة الإستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار.	0,35**

(\*\*) معامل ارتباط بيرسون دال عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل

جدول رقم ( 9 ) معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الثاني: مدى وضوح المفاهيم المرتبطة  
بالتخطيط، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية

معامل الارتباط بالمحور	العبارات	رقم العبارة
0,73**	التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل تنظيم الإمكانيات المتاحة للاستعداد لهذا المستقبل.	1
0,44**	التخطيط هو عبارة الأعمال التي يجب أن تؤديها ، والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود، ويحدد لنا الطرق التي يجب أن الابتعاد عنها حتى لا نقع في الأخطاء.	2
0,74**	التخطيط هو عبارة عن جزء للإمكانيات المتوفرة لدى هذه المنشأة، والعمل وفق هذه الإمكانيات.	3
0,60**	التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل لتطوير الأهداف الإستراتيجية والسياسات، والخطط التنفيذية.	4
0,77**	التخطيط الاستراتيجي هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة للمدى المتوسط والبعيد.	5
0,69**	التخطيط الاستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل، أخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة، ورأس المال والمواد الخام.	6
0,77**	تخطيط الموارد البشرية: هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بكفاءة وفعالية لخلق حالة توازن بين احتياجاتها من القوى العاملة، والعرض المناخ منها.	7
0,84**	" تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية لمستوى الأداء الحالي، وفي مختلف مستويات المنشأة لتحقيق المستوى المتوقع إحدائه.	8
0,53**	تخطيط الموارد البشرية: التعرف على مصادر القوى العاملة، وتحديد أسلوب الاستفادة منها من حيث العدد والنوع.	9

(\*\*) معامل ارتباط بيرسون دال عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل

جدول رقم ( 10 ) معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الثالث: تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى

العاملين في المنشآت الرياضية

معامل الارتباط بالمحور	العبارات	رقم العبارة
** 0,45	يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها	1
** 0,51	يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف	2
** 0,32	يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف	3
** 0,62	يساعد التخطيط في تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية مما يؤدي للاقتصاد في الوقت والتكاليف	4
** 0,53	يسمح التخطيط بتقدير المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة	5
** 0,65	عدم وضوح المستقبل ما يؤدي إلى إخفاق خطط بذلك فيها جهود وأموال وإهتمامات	6
** 0,48	معلومات وبيانات التخطيط تقدم لنا صورة غير واضحة من الحاضر والمستقبل	7
** 0,22	وضع تصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنشأة وتحسين أدائها	8
** 0,20	يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار لدى العاملين	9
** 0,45	التخطيط لا يسمح أحياناً بإتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة	10

(\*\*) معامل ارتباط بيرسون دال عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل

جدول رقم ( 11 ) معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور الرابع: ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشأة

الرياضية

معامل الارتباط بالمحور	العبارات	رقم العبارة
** 0,45	" تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في التخطيط	1
** 0,63	تتوفر قناعة عالية لدى العاملين على المشاركة في عملية التخطيط	2
** 0,89	" يحرص العاملين على المشاركة في عملية التخطيط	3
** 0,20	لدى العاملين إلتزام مشترك فيما يتعلق بتطبيق وإنجاح التخطيط	4
** 0,45	يعمل العاملين بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة وتطبيقها	5
** 0,38	تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية	6
** 0,75	يساهم العاملون في المنشأة في معالجة معوقات تطبيق الخطة	7
** 0,55	تقوم إدارة المنشأة بتدريب العاملين وتوعيتهم بدور التخطيط في تطوير المنشأة	8
** 0,45	لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين	9
** 0,25	لدى العاملين في المنشأة رؤية مستقبلية مشتركة واحدة	10

(\*\*\*) معامل ارتباط بيرسون دال عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل

جدول رقم ( 12 ) معامل ارتباط بيرسون لعبارة المحور السادس: توفر الموارد المالية

معامل الارتباط بالمحور	العبارات	رقم العبارة
** 0,48	تخصص إدارة المنشأة جزءاً مناسباً من ميزانيتها للتخطيط	1
** 0,32	المبلغ المخصص للتخطيط كفيلاً بتحقيق الأهداف المنشودة	2
** 0,25	تعتمد إدارة المنشأة على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة	3
** 0,26	" تسعى إدارة المنشأة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة لإنجاح عملية التخطيط	4
** 0,20	تقدم المنشأة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط	5
** 0,34	تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط	6
** 0,29	تستخدم إدارة المنشأة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية سليمة	7

(\*\*\*) معامل ارتباط بيرسون دال عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل

**5-2 ثبات الاستبانة :**

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية ، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وقد تم استبعاد المجال الثاني الذي يشمل على ثلاث مفاهيم متناقضة لمفهوم واحد وهو التخطيط، التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، حيث جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة حسب الجدول التالي رقم ( 13 ):

جدول رقم ( 13 ) يوضح معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان

الرقم	الأبعاد	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ للثبات
1	كفاءة الجهاز الاداري	07	0,85
2	تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشأة	10	0,73
3	ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشأة	10	0,76
4	توافر الموارد المالية	07	0,81
المجموع	المجموع	34	

**6- إجراءات البحث:**

تم إجراءات البحث على النحو التالي:

- تمت الدراسة النظرية بجمع المادة العلمية من مختلف المصادر والمراجع.
- الدراسة الاستطلاعية: وتهدف إلى اختيار صلاحية أداة البحث والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- توزيع الاستمارة على عينة الدراسة الأساسية والحرص على عملية جمع الاستمارة ثم تصحيحها ورصد علامات كل منها.
- إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي وعن طريق برنامج التحلي الإحصائي (EXCEL) ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

**7- أساليب المعالجة الإحصائية:**

لتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:



- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ( حدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (  $5 - 1 = 4$  ) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (  $5/4 = 0,80$  ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي العدد ( 1 ) وعليه فإن نهاية الخلية الأولى (  $1 + 0,80 = 1,80$  ) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

من 1 1'80 يمثل غير موافق تماما

من 1,81 2,60 يمثل غير موافق

من 2,61 3,40 يمثل موافق إلى حد ما

من 3,41 4,20 يمثل موافق

من 4,21 5,00 يمثل موافق تماما

ثم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص الشخصية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي يحتويها أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون (prearson correlation colfficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتفاق الداخلي لإدارة الدراسة أو ما يسمى بالصدق البياني.

- معامل ألفا كرونباخ (ALPHA cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي ( MEAN ) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارة مجالات الدراسة، ويساعد المتوسط الحسابي في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري (standar deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات مجالات الدراسة.

8- صعوبات البحث: لقد واجهت الباحث بعض الصعوبات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها:

- غياب الدراسات حول التخطيط في مجال الإدارة الرياضية.

- غياب الدراسات حول التخطيط في المنشآت الرياضية.

- قلة المصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث أن أغلبها المراجع التي تم الاعتماد عليها تخص علم الإدارة، التسيير والاقتصاد.

## الفصل السادس

عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

## عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

## -1 تمهيد:

نقوم في البداية بتحليل ومناقشة الفرضيات الجزئية لنصل فيما بعد إلى التحقق من هدف محتوى لفرضية الرئيسية للدراسة.

## -2 عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لا

يملك الكفاءة اللازمة في عملية التخطيط.

للتعرف على مدى كفاءة الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية في وظيفة التخطيط، ثم حساب التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب استجابات أفراد الدراسة على محور كفاءة الجهاز الإداري، ترتيباً تنازلياً وفق للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنتائج يوضحها الجدول رقم (14).

## الجدول رقم (14) يوضح النتائج المتعلقة بكفاءة الجهاز الإداري في وظيفة التخطيط

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى استخدام					التكرار النسبة المئوية	رقم العبارة	الرتبة
		غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
1,11	2,67	9	9	15	12	0	ت	7	1
		% 20	% 20	% 33,33	% 26,67	% 0	%		
0,83	2,60	3	18	18	6	0	ت	3	2
		% 6,67	% 40	% 40	% 13,33	% 0	%		
1,06	2,53	9	12	15	9	0	ت	2	3
		% 20	% 26,67	% 33,33	% 20	% 0	%		
0,99	2,47	9	12	18	6	0	ت	4	4
		% 20	% 26,67	% 40	% 13,33	% 0	%		
0,99	2,40	9	15	15	6	0	ت	1	5
		% 20	% 33,33	% 33,33	% 13,33	% 0	%		
0,82	2,33	6	21	15	3	0	ت	5	6
		% 13,33	% 46,67	% 33,33	% 6,67	% 0	%		
0,96	2,27	12	12	18	3	0	ت	6	7
		% 26,67	% 26,67	% 10	% 6,67	% 0	%		
0,39	2,47	المتوسط الكلي كفاءة الجهاز الإداري في عملية التخطيط							

يبين جدول رقم (14) آراء أفراد المجتمع في فقرات المحور المتعلق بكفاءة الجهاز الإداري في وظيفة التخطيط، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب استجابة أفراد الدراسة على هذا المحور ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والمعيارية، وجاءت النتائج كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (07) "تقوم الإدارة العليا بالرقابة على الخطة الإستراتيجية، بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار" المرتبة الأولى لمتوسط حسابي قدره 2,67 وانحراف معياري قدره 1,11، مما يجعله تقع في المجال [2,61، 3,40] أي موفق إلى حد ما، حيث يوافق 26,67 من أفراد العينة على هذه الفقرة، ويوافقون إلى حد ما عليها ولا يوافق 20 % عليها، وهي نفس النسبة بغير موافق تماماً. وتدل هذه النسبة على أن جزء كبير من أفراد العينة لا يرون أن الإدارة العليا تقوم بالرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطويرها.

- احتلت الفقرة 3 "لدى المنشأة نظام للمكافآت والحوافز خاص للعاملين على إنجاز عملية التخطيط" بمتوسط حسابي قدره 2,60 وانحراف معياري قدره 0,83 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المؤوية كالتالي: موافق 13,33%، موافق إلى حد ما 40 %، غير موافق 40 % غير موافق تماماً 6,67%، وتدل هذه النسب على أن جزء كبير جداً من أفراد العينة غير موافقون على وجود نظام للمكافآت لإنجاح عملية التخطيط.

- احتلت الفقرة رقم 2 "تعمل الإدارة العليا على إثارة الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط" بمتوسط حسابي قدره 2,53 وانحراف معياري قدره 1,06 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المؤوية كالتالي: موافق 20%، موافق إلى حد ما 33,33 %، غير موافق 26,67% غير موافق تماماً 20%، وتدل هذه النسب على أن جزء كبير جداً من أفراد العينة أن إدارة المنشأة العليا لا تشجع العاملين بإثارة حماسهم في إنجاز عملية التخطيط.

- احتلت الفقرة رقم 4 "تسعى الإدارة العليا لتطوير العاملين وتحسينها، وتنميتها في مجال التخطيط" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري قدره 0,99 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 0 % موافق تماماً، 60 % موافق إلى حد ما ، 26,67% غير موافق، 20% غير موافق تماماً، وتدل هذه النسب على أن جزء كبير جداً من أفراد العينة ترى أن الإدارة العليا للمنشآت الرياضية لا تسعى لتطوير قدرات العاملين وتحسينها، وتنميتها في مجال التخطيط.

- احتلت الفقرة رقم 1 "يتوفر بالمنشأة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط وقادرة على ممارستها" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,40 وانحراف معياري قدره 0,99 مما يجعلها تقع في المجال [2,60,1,81] أي غير موافق، وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 0 % موافق تماما، 13,33 % موافق، 33,33 % موافق إلى حد ما، 33,33 % غير موافق، 13,33 % غير موافق تماما وتدل هذه النسب على أن جزء كبير جدا من أفراد العينة لا تتوفر بالمنشأة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط وقادرة على ممارستها.

- احتلت الفقرة رقم 5 "وجود خطة لتأمين الإمكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2,33 وانحراف معياري قدره 0,82 مما يجعلها تقع في المجال [2,60,1,81] أي غير موافق، وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 0 % موافق تماما، 6,67 % موافق، 33,33 % موافق إلى حد ما، 46,67 % غير موافق، 13,33 % غير موافق تماما وتدل هذه النسب على أن جزء كبير جدا من أفراد العينة غير موافقين على وجود خطة لتأمين الإمكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط.

- احتلت الفقرة رقم 6 "الإدارة العليا للمنشأة لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2,27 وانحراف معياري قدره 0,96 مما يجعلها تقع في المجال [2,60,1,81] أي غير موافق، وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 26,67 % موافق تماما، 0 % موافق، 26,67 % موافق إلى حد ما، 40 % غير موافق، 6,67 % غير موافق تماما وتدل هذه النسب على أن جزء كبير جدا من أفراد العينة يعتقدون أن الإدارة العليا للمنشآت لا تملك الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 2,47 أي تقع في المجال [2,60,1,81] أي غير موافق، مما يدل على أنه لا يتوفر بالمنشآت الرياضية جهاز إداري كفء، تؤمن بعملية التخطيط، وقادرة على ممارستها.

وعليه يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الأولى التي تعتبر بأن الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية غير كفء في ممارسة عملية التخطيط محققة.

ويبرر الباحث هذه النتيجة إلى عدم امتلاك المسؤولين المستوى العملي، الذين يمكنهم من التخطيط وعدم ممارستهم التدريب على وضع الخطط، والتي تمكنهم من اكتساب الخبرة، والمعلومات والمعرفة.

## 3- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

الجدول رقم 15 مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد

## البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى استخدام					التكرار النسبة المئوية	رقم العبارة	الرتبة
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما			
1,06	4,13	0	6	3	15	21	ت	7	1
		% 0	%13,33	%6,67	%33,33	%46,67	%		
0,85	4,00	0	3	6	24	12	ت	3	2
		% 0	%6,67	%13,33	% 53,33	% 26,67	%		
1,03	3,93	0	6	6	18	15	ت	2	3
		% 0	%13,33	%13,33	%40	%33,33	%		
1,41	3,87	6	0	9	9	21	ت	4	4
		%13,33	% 0	% 20	% 20	% 46,67	%		
1,10	3,73	3	3	6	24	9	ت	1	5
		%6,67	%6,67	%13,33	% 53,33	% 20	%		
1,06	3,53	0	6	21	6	12	ت	5	6
		% 0	%13,33	% 46,67	%13,33	% 26,67	%		
1,45	3,40	3	12	12	0	18	ت	6	7
		%6,67	% 26,67	% 26,67	% 0	%40	%		
1,35	3,33	9	0	9	21	6	ت	8	8
		% 20	% 0	% 20	% 46,67	%13,33	%		
1,22	3,27	3	9	15	9	9	ت	5	9
		%6,67	% 20	%33,33	% 20	% 20	%		
	3,69	المتوسط الكلي							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن فقرات الجزء الثاني من الاستبانة تناولت مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية.

وستتناول كل مفهوم من هذه المفاهيم على حدة، لتحليل استجابات عينة الدراسة على البنود المتعلقة به، والحكم على مدى وضوح هذه المفاهيم لدى عينة الدراسة ثم سناقش النتائج المتعلقة بالمجموع الكلي الخاص بمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط.

أ- مفهوم التخطيط: وقد تم عرض هذا المفهوم من خلال الفقرات (1، 2، 3)، وقد احتوت كل

فقرة على أحد الأبعاد التي يعتقد الكثيرون أنها تعبر عن التخطيط وستتناول كل فقرة بالتحليل كما يلي:

الفقرة 1: "التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل تنظيم الإمكانيات المتاحة للاستعداد لهذا المستقبل"، والفقرة تعبر عن مفهوم خطأ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 3,87، وإنحراف معياري قدره 1,41 وهو ما يجعلها تقع في المجال [3,40، 4,20]، أي موافق حسب مقياس "ليكرت" الخماسي.

الفقرة 2: "التخطيط هو عبارة الأعمال التي يجب أن تؤديها، والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود، ويحدد لنا الطرق التي يجب أن الابتعاد عنها حتى لا نقع في الأخطاء"، و هذه الفقرة تعبر عن مفهوم الصحيح للتخطيط، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 4,00، وإنحراف معياري قدره 0,85 وهو ما يجعلها تقع في المجال [3,40، 4,20]، أي موافق حسب مقياس "ليكرت" الخماسي.

الفقرة 3: "التخطيط هو عبارة عن جزء للإمكانيات المتوفرة لدى هذه المنشأة، والعمل وفق هذه الإمكانيات"، و هذه الفقرة تعبر عن مفهوم الخطأ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 3,40، وإنحراف معياري قدره 1,45 وهو ما يجعلها تقع في المجال [2,61، 3,40]، أي موافق إلى حد ما حسب مقياس "ليكرت" الخماسي.

يتضح من العرض السابق للفقرات الثلاثة الأولى المتعلقة بمفهوم التخطيط أن هناك عدم وضوح و خلط كبير لدى أفراد العينة فيما يتعلق بمفهوم التخطيط، فبالرغم من تعرف نسبة مرتفعة منهم على مفهوم الصحيح، إلا أن نسبة مرتفعة جدا أيضا عرفت المفهوم على أنه تنبؤ، وأن نسبة مرتفعة عرفت المفهوم على أنه جزء للإمكانيات.



ويفسر الباحث ذلك بعدم استعمال هذا المفهوم في أدبيات إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، وعدم تعريف محدد له في إطار التخطيط في هذه المنشآت، وبالتالي فإن أفراد العينة أجابوا حسب فهمهم للتخطيط.

#### ب- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

وقد تم عرض هذا المفهوم من خلال الفقرات (4، 5، 6) وسنعرض فيما يلي أهم ما تناولته هذه الفقرات ومن ثم سوف نناقش النتائج للحكم على مدى وضوح هذا المفهوم.

الفقرة 4: " التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل لتطوير الأهداف الإستراتيجية والسياسات، والخطط التنفيذية"، وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 3,73 وإنحراف معياري قدره 1,10، مما يجعلها تقع في المجال [4,20، 3,41] أي موافق حسب مقياس "ليكوت" الخماسي.

الفقرة 5: " التخطيط الاستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل، أخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة، ورأس المال والمواد الخام"، وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 3,27 وإنحراف معياري قدره 1,22، مما يجعلها تقع في المجال [3,40، 2,61] أي موافق إلى حد ما حسب مقياس "ليكوت" الخماسي.

الفقرة 6: " التخطيط الاستراتيجي هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة للمدى المتوسط والبعيد"، وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 3,93 وإنحراف معياري قدره 1,03، مما يجعلها تقع في المجال [4,20، 3,41] أي موافق حسب مقياس "ليكوت" الخماسي.

يتضح من العرض السابق للفقرات الثلاثة الثانية والمتعلقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، أن نسبة مرتفعة تعرف المفهوم الصحيح إلا أن نسبة مرتفعة أيضا عرفت المفهوم على أنه تخطيط على المدى المتوسط والبعيد، وهي تعريفات غير صحيحة بحسب ما جاء في الإطار النظري للدراسة.

ويفسر الباحث ذلك بعدم التعامل بهذا المصطلح في منظومة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة، وبالتالي فأفراد العينة أجابوا حسب فهمهم العام للتخطيط دون الانتباه لما أضافه وصف التخطيط بأنه استراتيجي من خصوصية للمفهوم.

ج- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: وقد تم عرض هذا المفهوم من خلال الفقرات (7، 8، 9) وسنعرض فيما يلي أهم ما تناولته هذه الفقرات ومن ثم سوف نناقش النتائج للحكم على مدى وضوح هذا المفهوم.

الفقرة 7: " تخطيط الموارد البشرية: هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بكفاءة وفعالية لخلق حالة توازن بين احتياجاتها من القوى العاملة، والعرض المناخ منها"، وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 4,13 وإنحراف معياري قدره 1,06، مما يجعلها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق حسب مقياس "ليكوت" الخماسي.

الفقرة 8: " تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية لمستوى الأداء الحالي، وفي مختلف مستويات المنشأة لتحقيق المستوى المتوقع إحداثه"، وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 3,33 وإنحراف معياري قدره 1,35، مما يجعلها تقع في المجال [2,61، 3,41] أي موافق إلى حد ما حسب مقياس "ليكوت" الخماسي.

الفقرة 9: " تخطيط الموارد البشرية: التعرف على مصادر القوى العاملة، وتحديد أسلوب الاستفادة منها من حيث العدد والنوع"، وهو مفهوم خطأ لتخطيط الموارد البشرية وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة حصلت على متوسط حسابي قدره 3,53 وإنحراف معياري قدره 1,06، مما يجعلها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق حسب مقياس "ليكوت" الخماسي.

يتضح من العرض السابق للفقرات الثلاثة الثانية والمتعلقة بمفهوم التخطيط الموارد البشرية، أن نسبة مرتفعة تعرف التعريف المفهوم الصحيح لتخطيط الموارد البشرية لكن نسبة مرتفعة كذلك لا تعرف المفهوم الصحيح، ولديها خلط في هذا المفهوم.

ويرى الباحث أن هذا الخلط راجع إلى عدم استعمال هذا المفهوم في إدارة المنشأة الرياضية ( ولاية خنشلة) مما أدى بأفراد العينة على الإجابة حسب معرفتهم الخاصة لهذا المفهوم.

وبصفة عامة يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن إطارات الإدارة في المنشآت الرياضية لا يملكون التعريفات الدقيقة للمفاهيم المختلفة للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية.

وعليه يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الثانية التي تعتبر إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط، والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية غير محققة.

## -4 عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

## -5 الجدول رقم 15 مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط

## الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى استخدام					التكرار النسبة المئوية	رقم العبارة	رقم العبارة
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما			
1,41	3,87	6	0	9	9	21	ت	1	1
		%13,33	% 0	% 20	% 20	% 46,67	%		
0,85	4,00	0	3	6	24	12	ت	2	2
		% 0	%6,67	%13,33	% 53,33	% 26,67	%		
1,45	3,40	3	12	12	0	18	ت	3	3
		%6,67	% 26,67	% 26,67	% 0	%40	%		
1,10	3,73	3	3	6	24	9	ت	4	4
		%6,67	%6,67	%13,33	% 53,33	% 20	%		
1,22	3,27	3	9	15	9	9	ت	5	5
		%6,67	% 20	%33,33	% 20	% 20	%		
1,03	3,93	0	6	6	18	15	ت	6	6
		% 0	%13,33	%13,33	%40	%33,33	%		
1,06	4,13	0	6	3	15	21	ت	7	7
		% 0	%13,33	%6,67	%33,33	%46,67	%		
1,35	3,33	9	0	9	21	6	ت	8	8
		% 20	% 0	% 20	% 46,67	%13,33	%		
1,06	3,53	0	6	21	6	12	ت	9	9
		% 0	%13,33	% 46,67	%13,33	% 26,67	%		
	3,69	المتوسط الكلي							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن فقرات الجزء الثالث من الاستبانة تناولت، تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية، وستتناول المزايا حيث حدد من العبارة 1 إلى العبارة 5، والعيوب من العبارة 6 إلى العبارة 10 ثم الحكم

على المحور الكلي بمدى وضوح مزايا وعيوب التخطيط، وذلك بترتيب الإجابات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والإجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وجاءت النتائج كالتالي:

جاءت الفقرة رقم (1) "يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف معياري قدره 0,96 مما يجعلها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق، وجاء النسب المئوية كالتالي: 33,33% موافق تماماً، 33,33% موافق، 26,67% موافق إلى حد ما، 6,67% غير موافق، 0% غير موافق تماماً، وتدل هذه النسب على جزء كبير جداً من أفراد العينة يعتقدون أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.

جاءت الفقرة رقم (6) "عدم وضوح المستقبل ما يؤدي إلى إخفاق خطط بذلك فيها جهود وأموال وإهتمامات" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري قدره 1,40 مما يجعلها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق، وجاء النسب المئوية كالتالي: 33,33% موافق تماماً، 33,33% موافق، 13,33% موافق إلى حد ما، 6,67% غير موافق، 13,33% غير موافق تماماً، وتدل هذه النسب على جزء كبير جداً من أفراد العينة يدركون أن عدم وضوح المستقبل ما يؤدي إلى إخفاق خطط بذلك فيها جهود وأموال وإهتمامات من عيوب التخطيط.

جاءت الفقرة رقم (2) "يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,60 وانحراف معياري قدره 1,06 مما يجعلها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق، وجاء النسب المئوية كالتالي: 20% موافق تماماً، 40% موافق، 20% غير موافق، وتدل هذه النسب على جزء كبير جداً من أفراد العينة يعتقدون أن التخطيط يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف من مميزات التخطيط.

جاءت الفقرة رقم (3) "يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري قدره 1,06 مما يجعلها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق، وجاء النسب المئوية كالتالي: 20% موافق تماماً، 26,67% موافق، 46,67% موافق إلى حد ما، 0% غير موافق، 6,67% غير موافق تماماً، وتدل هذه النسب على جزء كبير جداً من أفراد العينة يعتقدون أن التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف من مزايا التخطيط.

جاءت الفقرة رقم (3) " يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري قدره 1,06 مما يجعلها تقع في المجال [4,20، 3,41] أي موافق، وجاء النسب المئوية كالتالي: 20% موافق تماما، 26,67% موافق، 46,67% موافق إلى حد ما، 0% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد العينة يعتبرون التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف من مزايا التخطيط.

جاءت الفقرة رقم (4) " يساعد التخطيط في تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية مما يؤدي للاقتصاد في الوقت والتكاليف " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,47 وانحراف معياري قدره 1,36 مما يجعلها تقع في المجال [4,20، 3,41] أي موافق، وجاء النسب المئوية كالتالي: 33,33% موافق تماما، 13,33% موافق، 26,67% موافق إلى حد ما، 0% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد العينة يعتبرون التخطيط يساعد في تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية مما يؤدي للاقتصاد في الوقت والتكاليف من مزايا التخطيط.

جاءت الفقرة رقم (5) " يسمح التخطيط بتقدير المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,40 وانحراف معياري قدره 1,64 مما يجعلها تقع في المجال [3,40، 2,61] أي موافق إلى حد ما، وجاء النسب المئوية كما يلي: 33,33% موافق تماما، 26,67% موافق، 13,33% موافق إلى حد ما، 0% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد العينة يعتبرون التخطيط يسمح بتقدير المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة وهو نفس الجزء تقريبا الذين يرون أنه من المزايا.

جاءت الفقرة رقم (9) " يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار لدى العاملين " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2,73 وانحراف معياري قدره 1,28 مما يجعلها تقع في المجال [3,40، 2,61] أي موافق إلى حد ما، وجاء النسب المئوية كما يلي: 6,67% موافق تماما، 26,67% موافق، 20% موافق إلى حد ما، 26,67% غير موافق، 20% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد العينة يعتبرون يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار لدى العاملين، ليس من عيوب التخطيط، وهم بذلك ليسوا مدركين لهذا العيب.

جاءت الفقرة رقم (9) " وضع تصميم الخطط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنشأة وتحسين أدائها" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2,53 وانحراف معياري قدره 1,36 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كما يلي: 13,33% موافق تماما، 6,67% موافق، 26,67% موافق إلى حد ما، 26,67% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن التخطيط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنشأة وتحسين أدائها وهم بذلك لا يدركون هذا العيب.

جاءت الفقرة رقم (10) " التخطيط لا يسمح أحيانا بإتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2,40 وانحراف معياري قدره 1,18 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كما يلي: 0% موافق تماما، 26,67% موافق، 13,33% موافق إلى حد ما، 33,33% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن التخطيط لا يسمح أحيانا بإتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة فهم بذلك لا يدركون انع عيب من عيوب التخطيط.

جاءت الفقرة رقم (7) " معلومات وبيانات التخطيط تقدم لنا صورة غير واضحة من الحاضر والمستقبل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 2,33 وانحراف معياري قدره 1,05 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كما يلي: 0% موافق تماما، 20% موافق، 13,33% موافق إلى حد ما، 46,67% غير موافق، 20% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يدركون أن معلومات وبيانات التخطيط تقدم لنا صورة غير واضحة من الحاضر والمستقبل عيب من عيوب التخطيط.

وبصفة عامة يتبين أن متوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 3,16 أي تقع في المجال [2,16، 3,40] أي موافق إلى حد ما ومن خلال تقديم النتائج تبين أن العاملين في المنشآت الرياضية (ولاية خنشلة) مدركون لمزايا التخطيط غير أنهم لا يدركون عيوب التخطيط. وعليه يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تعتبر أن ليس للعاملين في المنشآت الرياضية المعرفة الكاملة بمزايا وعيوب التخطيط محققة ويبرر الباحث بذلك إلى عدم امتلاك الإداريين العاملين لثقافة التخطيط التي تمكنهم من التفاعل مع هذه العملية فبالرغم من إدراكهم وقناعتهم بمزايا التخطيط إلا أنهم لا يدركون عيوبه وهذا بسبب عدم ممارسة هذه العملية التي تمكنهم من إدراك عيوبه.

## 6- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة:

## الجدول رقم (17) يوضح ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشأة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى استخدام					التكرار النسبة المئوية	رقم العبارة	الرتبة
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما			
0,91	3,60	0	6	12	21	6	ت	4	1
		%0	%13,33	% 26,67	% 46,67	%13,33	%		
1,30	3,53	6	3	6	21	9	ت	3	2
		%13,33	%6,67	%13,33	% 46,67	% 20	%		
1,30	2,67	12	9	12	6	6	ت	5	3
		% 26,67	% 20	% 26,67	%13,33	%13,33	%		
0,83	2,53	3	21	15	6	0	ت	9	4
		%6,67	% 46,67	%33,33	%13,33	%0	%		
1,19	2,47	12	12	9	12	0	ت	7	5
		% 26,67	% 26,67	% 20	% 26,67	%0	%		
1,11	2,33	15	6	18	6	0	ت	1	6
		%33,33	%13,33	%40	%13,33	%0	%		
1,00	2,27	9	24	3	9	0	ت	10	7
		% 20	%53,33	%6,67	% 20	%0	%		
1,01	2,20	12	18	9	6	0	ت	6	8
		% 26,67	%40	% 20	%13,33	%0	%		
1,06	2,13	15	15	9	6	0	ت	2	9
		%33,33	%33,33	% 20	%13,33	0%	%		
1,00	2,20	18	12	12	3	0	ت	8	10
		%40	% 26,67	% 26,67	%6,67	%0	%		
	2,57	المتوسط الكلي							

يبين الجدول رقم 17 ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية ( ولاية خنشلة )، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وترتيب استجابة أفراد الدراسة على هذا المحور ترتيبا تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كالتالي:

جاءت العبارة رقم 04 " لدى العاملين إلتزام مشترك فيما يتعلق بتطبيق وإنجاح التخطيط " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,60 وانحراف معياري قدره 0,91 أي أنها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 13,33% موافق تماما، 46,67% موافق، 26,67% موافق إلى حد ما، 13,33% غير موافق وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن لهم إلتزام مشترك فيما يتعلق بتطبيق وإنجاح التخطيط.

جاءت العبارة رقم 03 " يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري قدره 1,30 أي أنها تقع في المجال [3,41، 4,20] أي موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 20% موافق تماما، 46,67% موافق، 13,33% موافق إلى حد ما، 6,67% غير موافق، 13,33% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن العاملون يحرصون على المشاركة في عملية التخطيط.

جاءت العبارة رقم 05 " يعمل العاملون بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة وتطبيقها " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,67 وانحراف معياري قدره 1,40 أي أنها تقع في المجال [2,61، 3,41] أي موافق إلى حد ما، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 13,33% موافق تماما، 13,33% موافق، 26,67% موافق إلى حد ما، 20% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن العاملون يعملون بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة وتطبيقها.

جاءت العبارة رقم 9 " لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,53 وانحراف معياري قدره 0,83 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 13,33% موافق تماما، 33,33% موافق إلى حد ما، 46,67% غير موافق، 6,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة يعتبرون أنه ليس لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين.

جاءت العبارة رقم 07 " يساهم العاملون في المنشأة في معالجة معوقات تطبيق الخطة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري قدره 1,19 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,47] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 26,67% موافق تماما، 20% موافق إلى حد ما، 26,67% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بأن العاملون في المنشأة يساهمون في معالجة معوقات تطبيق الخطة.



جاءت العبارة رقم 07 " يساهم العاملون في المنشأة في معالجة معوقات تطبيق الخطة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري قدره 1,19 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,47] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 26,67% موافق تماما، 20% موافق إلى حد ما، 26,67% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدلل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بأن العاملين في المنشأة يساهمون في معالجة معوقات تطبيق الخطة.

جاءت العبارة رقم 01 " تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في التخطيط" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2,33 وانحراف معياري قدره 1,11 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 13,33% موافق، 40% موافق إلى حد ما، 13,33% غير موافق، 33,33% غير موافق تماما، وتدلل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن إدارة المنشأة تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط.

جاءت العبارة رقم 10 " لدى العاملين في المنشأة رؤية مستقبلية مشتركة واحدة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2,27 وانحراف معياري قدره 1,00 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 20% موافق، 6,67% موافق إلى حد ما، 53,33% غير موافق، 20% غير موافق تماما، وتدلل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون أن للعاملين في المنشأة رؤية مستقبلية مشتركة واحدة.

جاءت العبارة رقم 06 " تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2,20 وانحراف معياري قدره 1,01 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 0% موافق تماما، 13,33% موافق، 20% موافق إلى حد ما، 40% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدلل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن إدارة المنشأة تطلع العاملين فيها باستمرار على خططها.

جاءت العبارة رقم 02 " تتوفر قناعة عالية لدى العاملين على المشاركة في عملية التخطيط" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2,13 وانحراف معياري قدره 1,06 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 0% موافق تماما، 13,33% موافق، 20% موافق إلى حد ما، 33,33% غير موافق، 33,33% غير موافق تماما، وتدلل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا تتوفر لديهم القناعة على المشاركة في عملية التخطيط.

جاءت العبارة رقم 08 " تقوم إدارة المنشأة بتدريب العاملين وتوعيتهم بدور التخطيط في تطوير المنشأة " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 2,00 وانحراف معياري قدره 1,00 مما يجعلها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق، وجاءت النسب المئوية كالتالي: 0% موافق تماما، 6,67% موافق، 26,67% موافق إلى حد ما، 26,67% غير موافق، 40% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن إدارة المنشأة تقوم بتدريب العاملين وتوعيتهم بدور التخطيط في تطوير المنشأة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 2,57 أي غير موافق، أي أن العاملين في المنشآت الرياضية (ولاية خنشلة) لا يمتلكون ثقافة التخطيط، ويمكن اعتبار الفرضية الجزئية الرابعة التي تعتبر أن العاملين في المنشآت الرياضية لا يمتلكون ثقافة التخطيط محققة ويزر الباحث ذلك إلى اعتماد المنشأة عن التخطيط المركزي الذي يقوم بوضع الأهداف دون إشراك العاملين أو توعيتهم بأهمية التخطيط مما يجعلهم يمتلكون الرؤية المستقبلية المشتركة.

## 7- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة:

الجدول رقم (18): يوضح توفر الموارد المالية لوظيفة التخطيط في المنشأة الرياضية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى استخدام					التكرار النسبة المئوية	رقم العبارة	الرتبة
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما			
1,11	2,33	12	15	9	9	0	ت	5	1
		% 26,67	% 33,33	% 20	% 20	%0	%		
1,03	2,27	12	15	12	6	0	ت	4	2
		% 26,67	% 33,33	% 26,67	%13,33	%0	%		
1,01	2,20	15	9	18	3	0	ت	1	3
		% 33,33	20%	%40	%6,67	%0	%		
0,83	2,13	9	24	9	3	0	ت	3	4
		% 20	% 53,33	% 20	% 6,67	%0	%		
0,88	2,07	12	21	9	3	0	ت	2	5
		26,67%	%46,67	% 20	% 6,67	%0	%		
0,85	2,00	12	24	24	3	0	ت	6	6
		% 26,67	53,33%	53,33%	% 6,67	%0	%		
0,96	1,93	18	15	9	3	0	ت	7	7
		%40	33,33%	20%	%6,67	%0	%		
	2,14	المتوسط الكلي							

يبين الجدول رقم 18 آراء أفراد المجتمع في فقرات المحور المتعلق بتوفر الموارد المالية كوظيفة التخطيط في المنشأة الرياضية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب استجابة أفراد الدراسة على هذا المحور ترتيباً تنازلياً، وفقاً للمتوسطات الحسابية، للإجابة على الفرضية الجزئية الخامسة إدارة المنشآت الرياضية لا توفر الموارد المالية بالقدر اللازم لوظيفة عملية التخطيط، وبناءً على النتائج كالتالي:

جاءت العبارة رقم (5) " تقدم المنشأة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,33 وانحراف معياري قدره 1,11 أي أنها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وجاءت النسب المئوية كالتالي: 0% موافق تماماً، 20% موافق، 20% موافق إلى حد ما،

33,33% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن ادارة المنشأة تقدم حوافر مناسبة للجهات التي تحتهد في تطبيق التخطيط.

جاءت العبارة رقم (4) " تسعى ادارة المنشأة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة لإنجاح عملية التخطيط " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,27 وانحراف معياري قدره 1,03 أي انها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 0% موافق تماما، 13,33% موافق، 26,67% موافق إلى حد ما، 33,33% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، ويتضح من خلال هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد العينة لا يعتقدون أن إدارة المنشأة تسعى للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة لإنجاح عملية التخطيط.

جاءت العبارة رقم (1) تخصص إدارة المنشأة جزء مناسباً من ميزانيتها للتخطيط " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,20 وانحراف معياري قدره 1,01 أي انها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 0% موافق تماما، 6,67% موافق، 40% موافق إلى حد ما، 20% غير موافق، 33,33% غير موافق تماما، تبين هذه النسب أن جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن ادارة المنشأة تخصص جزء مناسباً من ميزانيتها للتخطيط.

جاءت العبارة رقم (3) " تعتمد ادارة المنشأة على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,13 وانحراف معياري قدره 0,83 أي انها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 0% موافق تماما، 6,67% موافق، 20% موافق إلى حد ما، 53,33% غير موافق، 20% غير موافق تماما، ويتضح من خلال هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن إدارة المنشأة تعتمد المنح الخارجية في تنفيذ الخطة ".

جاءت العبارة رقم (2) " المبلغ المخصص للتخطيط كفيل بتحقيق الاهداف المنشودة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,07 وانحراف معياري قدره 0,88 أي انها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وجاءت النسب المؤوية كالتالي: 0% موافق تماما، 6,67% موافق، 20% موافق إلى حد ما، 46,67% غير موافق، 26,67% غير موافق تماما، وتدل هذه النسب أن جزء كبير من أفراد العينة لا يعتقدون أن المبلغ المخصص للتخطيط كفيل بتحقيق الاهداف المنشودة.

جاءت العبارة رقم (6) " تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2,00 وانحراف معياري قدره 0,85 أي انها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق

وجاءت النسب المؤوية كالتالي: % موافق تماما، %6,67 موافق، %53,33 موافق إلى حد ما، %53,33 غير موافق، %26,67 غير موافق تماما، تدل هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد العينة لا يرون أن هناك تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط.

جاءت العبارة رقم (7) " تستخدم ادارة المنشأة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية سليمة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 1,93، وانحراف معياري قدره 0,96، أي انها تقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وجاءت النسب المؤوية كالتالي: %0 موافق تماما، %6,67 موافق، %20 موافق إلى حد ما، %33,33 غير موافق، %40 غير موافق تماما، ويتضح من هذه النسب على جزء كبير جدا من أفراد العينة لا يرون أن ادارة المنشأة تستخدم الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية سليمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس 2,14 أي غير موافق، أي أن العاملين في المنشآت الرياضية (ولاية خنشلة) لا يعتقدون أن ادارة المنشأة الرياضية لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

وعليه يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الخامسة التي تعتبر أن ادارة المنشأة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط محققة.

ويبرر الباحث ذلك بعدم اعطاء الادارة الاهمية الكافية للتخطيط وذلك لغياب ثقافة التخطيط والخبرة الكافية في هذا المجال لدى ادارة المنشآت الرياضية واعتمادها على التخطيط المركزي بشكل كبير مما يجعلها لا توفر الموارد المالية الكافية للتخطيط.

8- الاجابة على الفرضية الرئيسية: عدم اتباع المنشآت الرياضية للاسلوب العلمي في التخطيط في

ادارة المنشآت الرياضية، ثم حساب المتوسط الحسابي الكلي لجميع مجالات الدراسة، ما عدا المحور المتعلق بمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط.

جدول رقم (19) جدول يبين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة ما عدا المجال رقم

2المتعلق بمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط.

المتوسط الحسابي	المجال	
2,47	مدى كفاءة الجهاز الاداري للقيام بوظيفة التخطيط	1
3,16	تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية	3
2,57	تبيين ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية	4
2,14	مدى توافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط	5
2,58	المتوسط الحسابي الكلي	

يبين الجدول رقم 19 أن المتوسط الحسابي للمجال الاول، المتعلق بكفاءة الجهاز الاداري للقيام بوظيفة التخطيط يساوي ( 2,47) اي يقع في المجال [1,81، 2,60] اي غير موافق حسب " ليكرت الخماسي".  
يبين الجدول رقم ( 19) أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث: تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية يساوي اي يقع في المجال [2,61، 3,40] أي موافق الى حد ما حسب " ليكرت الخماسي".

يبين الجدول رقم ( 19) المتوسط الحسابي للمجال الرابع الذي يبين ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية يساوي (2,57) ا يقع في المال [1,81، 2,60] أي غير موافق وحسب توزيع ليكرت الخماسي.

يبين الجدول رقم ( 19) المتوسط الحسابي للمجال الخامس مدى توافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط يساوي (2,14) ا يقع في المال [1,81، 2,60] أي غير موافق وحسب توزيع ليكرت الخماسي.  
المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات الدراسة (2,58) أي يقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وحسب توزيع ليكرت الخماسي مما يعني أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن إدارة المنشأة الرياضية ( ولاية خنشلة) تستخدم الأسلوب العلمي في التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية وعليه فإن الفرضية الرئيسية عدم إتباع الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية محققة.

## 9- الاستنتاجات:

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، وتلخصت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

**1-الفرضية الرئيسية:** عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط غي إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة.

توصلنا من خلال دراستنا وبالعودة إلى الجدول رقم (19) إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابة أفراد عينة الدراسة لجميع فقرات الدراسة (2,58) أي يقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق وحسب توزيع ليكرت الخماسي مما يعني أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن إدارة المنشأة الرياضية ( ولاية خنشلة) تستخدم الأسلوب العلمي في التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية وعليه فإن الفرضية الرئيسية عدم إتباع الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية محققة.

**2-الفرضية الجزئية الأولى:** الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.

توصلنا من خلال دراستنا إلى أن المتوسط الحسابي للمجال الأول، المتعلق بكفاءة الجهاز الإداري للقيام بوظيفة التخطيط يساوي ( 2,47) اي يقع في المجال [1,81، 2,60] أي غير موافق حسب " ليكرت الخماسي . ومن خلال هذه النتائج يمكن قبول الفرضية التي تقول أن الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.

**3-الفرضية الجزئية الثانية:** إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

بالرجوع إلى الجدول رقم (15) المتعلق بتحديد مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط توصلنا إلى أن إطارات الإدارة في المنشآت الرياضية لا يملكون التعريفات الدقيقة للمفاهيم المختلفة للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الثانية غير محققة  
الفرضية الجزئية الثالثة : ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.

يبين الجدول رقم ( 19 ) أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث: تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية يساوي أي يقع في المجال [2,61، 3,40] أي موافق إلى حد ما حسب " ليكرت الخماسي. ومن خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم (16) يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الثالثة محققة.

**الفرضية الجزئية الرابعة:** - العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

يبين الجدول رقم ( 19 ) المتوسط الحسابي للمجال الرابع الذي يبين ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية يساوي (2,57) يقع في المال [1,81، 2,60] أي غير موافق وحسب توزيع ليكرت الخماسي، ومن خلال هذه النتائج يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الرابعة محققة.

**الفرضية الجزئية الخامسة:** إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

يبين الجدول رقم ( 19 ) المتوسط الحسابي للمجال الخامس مدى توافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط يساوي (2,14) يقع في المال [1,81، 2,60] أي غير موافق وحسب توزيع ليكرت الخماسي، ومن خلال هذه النتائج يمكن اعتبار الفرضية الجزئية الخامسة محققة.



**الخاتمة :**

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، وما مدى إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط لإدارة هذه المنشآت.

وانطلق البحث عن الفرضية الرئيسية التي ترى بأن إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا تتبع الأسلوب العلمي في التخطيط. وقد تفرعت منها الفرضيات الجزئية التالية :

1- الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.  
2- إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

3- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.

4- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

5- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط .

وقصد التحقق من هذه الفرضيات والوصول إلى نتائج موضوعية ثم الاستعانة بالأدب النظري حول متغيرات البحث الرئيسية بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، حيث قمنا بجمع بيانات الدراسة باستخدام استمارة مكونة من (43) فقرة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية اشتملت على (45) من المجتمع الأصلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.
- إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.
- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط
- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت ، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الرئيسية للدراسة. وانطلاقاً من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعطيات والمعلومات وحوصلة النتائج يقترح الباحث بعض التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بموضوع التخطيط ومحاولة إزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي له من خلال توفير الإطارات الواعية والمدربة للقيام بهذه العملية ،لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط على أكمل وجه.
- ضرورة إعادة النظر بالأساليب الإدارية القديمة ،والبداية باستخدام التخطيط كأسلوب إداري حديث يساعد المنشآت الرياضية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها هذا القطاع والتي تفرض عليه القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل.
- التأكيد على أن يتم إطلاع كافة المدراء والموظفين في المستويات الإدارية الدنيا على الخطط لان هذا يساعدهم على تنفيذ تلك الخطط ،وفهم أكثر لدور ومهمة منظماتهم المستقبلية.
- الاستفادة من التوجه الجيد نحو مزايا التخطيط لدى أفراد عينة الدراسة ،في إحداث تقبل إدخال المفاهيم العلمية المتعلقة بالتخطيط من اجل زيادة استخدامه.
- على المدراء إن يعملوا على تكريس ثقافة التخطيط في منشآتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنشآت.
- مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المنشآت الرياضية في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي ،وليس بشكل موسمي أو عند الأزمات.
- على السلطة ومن خلالها الوزارات ومؤسساتها المختصة ،تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي لهذه المنظمات لتساعدها في تنفيذ خططها

## • توصيات واقتراحات :

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي :
1. ان تقوم وزارة الشباب والرياضة بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية ، واستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المنشآت الرياضية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
  2. على مدراء المنشآت الرياضية أن يأخذوا بعين الاعتبار جميع مراحل التخطيط.
  3. على وزارة الشباب والرياضة أن تعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر ،تتعلق بالتخطيط والتفكير الاستراتيجي.
  4. إنشاء وحدة للتخطيط في كل منشأة رياضية تشمل أعضاء من الهيئة الإدارية ويرأسها مدير المنشأة،على أن يكونوا جميعا مؤهلين أدائيا حسب آلية التخطيط للتحقيق التوازن بين الوضع الحالي والوضع المأمول.
  5. التدريب على كيفية إعداد الخطة ،ومتابعة تنفيذها، وتقييمها، وتفويض المهام، وعملية التحليل البيئي،من خلال الممارسة الفعلية والعملية لعمليات التخطيط وبمشاركة الإدارة العليا في وزارة الشباب والرياضة .
  6. تعزيز شراكة المجتمع في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع.
  7. ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية الأزمة لتطبيق التخطيط.
  8. منح المزيد من الثقة والأمان لمديري المنشآت الرياضية وفرق التطوير الإداري ،والاستماع لأرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي ، وذلك من خلال الحد من مركزية العمل ،وزيادة الصلاحيات لمديري المنشآت الرياضية ،والبعد عن الإجراءات الروتينية،وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوزارة.

المراجع

## المراجع

### المراجع بالعربية

- 1) إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1997
- 2) أديب إبراهيم ، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
- 3) أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 4) الحملاوي محمد وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، مصر، 1991
- 5) الزوكة محمد خميس، التخطيط الاقليمي وابعاده الجغرافية، ط 1 ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000،
- 6) السلمي علي الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر، 2000
- 7) أسامة المجذوب، العولمة الإقليمية- الدار المصرية اللبنانية للنشر – الطبعة الأولى – 2000
- 8) اللوزي موسى، التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، للنشر الأردن، عمان، 2000
- 9) الفرا ماجد، التخطيط الاستراتيجي، دورة تكوينية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005
- 10) القطامين أحمد عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلاوي، الأردن، عمان 1996
- 11) العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي وال.....، الدار الجامعية، مصر، 2001
- 12) العرن رعد، صناعة التنمية الإدارية، في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا 2002
- 13) امين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون ، دار الطباعة، سنة 2001،
- 14) النشار محمد – إدارة الأفراد- دار القلم دبي- 1990
- 15) أمين عبد العزيز، ادارة الاعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
- 16) بشير العلاق:" أسس الإدارة الحديثة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 1998
- 17) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010
- 18) بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2002
- 19) ثائر مطلق عياصرة، التخطيط الإقليمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 20) حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 21) جمال محمد علي، التنمية الادارية في الادارة الرياضية والادارة العامة، مصر، ط 1، مركز الكتاب للنشر، 2008
- 22) خطاب عايدة السيد، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003

- (23) خطاب سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 1998
- (24) خليل نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف القاهرة، 1995
- (25) خليل نبيل موسى، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996
- (26) رائد محمد السطري، الادارة الرياضية، دار الجليس الزمان، ط1، عمان، 2010
- (27) زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، عمان، دار الرابطة للنشر والتوزيع، 2008
- (28) عاشور صابر، دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، كلية مجمع العلوم المهنية التطبيقية، غزة، 2007
- (29) عبد العزيز صالح بن ميتور، مبادئ الادارة العامة، عمان، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009
- (30) عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة.
- (31) غنيم عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- (32) عمر وصفي عقيلي، الإدارة ( أصول وأسس ومفاهيم)، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007
- (33) على السلمي، التخطيط والمتابعة مكتب غريب ، الطبعة الثانية ، القاهرة
- (34) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1995
- (35) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996
- (36) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002،
- (37) محمد الناشد: مدخل إدارة الأعمال ، منشورات جامعة حلب، سنة 1980
- (38) محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان: ادارة الاعمال، الدار الجامعية ، الاسكندرية، سنة 2002
- (39) مروان عبد المجيد ابراهيم، ادارة البطولات والمنافسات الرياضية، 2002
- (40) موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط – الطبعة العربية الأولى – دار الشروق للنشر والتوزيع 1999

## المراجع الأجنبية

- 1- Carlisle haward (1973) situational management kewyork Amp
- 2- Jakson and margan (1982) Organization P.3 The Engle. Nt hill
- 3- Henry mintzberg : « the structuring of organization » englewoed cliffs . new york , 1979
- 4- MELVILLE, DALTONMEFARLAND : « management, principales and practice » landan, mac nulan, 1970
- 5- POUL DANIEL : U méanes et pratique de management stratégique : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française » Mrése d'état est sciences de gestion université de paris daufihine . 1979
- 6- Russel . L . Ackoff , « Mé modes de planification dans l'Enterprise » les édition d'organisation, paris, 1973
- 7- H. koontzet.c.o. DoNNEIL, management et principes de gestion, hill, canada, 1980
- 8- Herveserieux ET archier : « « l'entreprise du 3<sup>eme</sup> type, projet d'entreprise du seuil, paris, 1986
- 9- Richards.M.D. setting strategies goals and otyectives, st .paul : west

## الأبحاث و الرسائل

- 1- عمري سامي فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجزائر، 2007
- 2- زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 3- لعصاص آسيا، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية حالة وحدة عيسات إبيدر للطحين الواقعة بالحراش، الجزائر، 2001.
- 4- الغزالي التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، الاردن، جامعة اليرموك، 2000.
- 5- عادل منصور سليمان اللوح ،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2007،
- 6- عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2007.

7- علي داود محمد الشاعر، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحومية في محافظات غزة، ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2007

8-Moxley ,Susan, Strategic-planning process used in school dictrict in the southeastern united states, University of central florida, vol.64-02,of dissertation abstracts international,2003

9-Campbell, Vlacia, The percived impact of strategic planning on professional development in berks county and sester county public school, Widner University , vol.64, Of dissertation abstracts international, 2003

#### مواقع الانترنت

- 1- موقع الانترنت [www.kenanonline.com](http://www.kenanonline.com) بحث مقدم من أحمد الكردي نشرت في 2011/03/14 يوم 2011/10/10 سا H0013
- 2- د. أحمد الكردي ، بحث أهم مبادئ الإدارة المالية بمنظمات الأعمال المصرية – 2009 6 نشرت في 2010/09/27 بواسطة ahmed kordy



## ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة ، والوقوف على مدى تطبيق المنهج العلمي في التخطيط وتسيير هذه المنشآت. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام استمارة مكونة من (44) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية اشتملت على (45) إطار للشباب والرياضة المسيرين للمنشآت الرياضية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية في ولاية خنشلة غير كفيء للممارسة وظيفية التخطيط.
- بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.
- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط
- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.
- وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت.

وقد أوصت الدراسة:

بضرورة وضع أسس ومعايير علمية وموضوعية للتخطيط في تسيير المنشآت الرياضية، والعمل على تفعيلها وتحسينها وتنويعها مما يساهم في تحقيق أهداف المنشآت.

## Résumé :

Cette étude avait pour objectif de révéler la réalité de la planification au niveau des structures sportives de la wilaya de Khenchela et évaluer l'application des méthodes scientifiques dans la planification et la gestion de ces structures.

pour concrétiser ces buts il était indispensable de recourir à certaines bases théoriques concernant le sujet pour compléter l'étude pratique dont on a utilisé l'approche descriptive analytique on se basant sur des données collectées par le biais de questionnaires comportant 44 rubriques distribué sur un échantillon aléatoire classé de 45 cadres de jeunesse et de sport, et on s'est appuyé sur les méthodes statistiques appropriées au traitement et l'analyse des données ,cette étude a eu pour résultat ce qui suit :

- il s'est avéré que les gestionnaires de ces structures ne disposent pas de définitions concernant la planification et la planification stratégique et la planification des ressources humaines.
- l'étude a révélé que le staff administratif au niveau des structures sportives dans la wilaya de Khenchela n'est pas compétant à exercer la fonction de planification.
- Les travailleur au sien de ces structures ne possèdent pas une culture de planification.
- La direction des structures sportives de la wilaya de Khenchela n'offre pas les sources financières nécessaires a la planification.
- Ces résultats montrent que l'administration des structures sportives de la wilaya de khenchela n'utilise pas la méthode scientifique dans la planification au niveau de ces structures.

Cette étude a fait ressortir comme recommandations de la nécessité d'appliquer les normes et les bases scientifiques de la planification dans la gestion des structures sportives et de veiller sur la bonne application de ces systèmes ainsi que leur amélioration et diversification ce qui aide a réalisé les objectifs de la structure sportive.

الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### المركز الجامعي سوق أهراس

#### مديرية ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الموضوع: واقع التخطيط في المنشآت الرياضية

ولاية خنشلة

أخي الكريم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان الى تحليل واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، حيث يشكل هذا الاستبيان جزءا هاما من الدراسة التي يقوم بها الباحث، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والتسيير الرياضي من المركز الجامعي سوق أهراس

ويلتزم الباحث بعدم استخدام هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي فقط، واستخراج نتائج عامة، وإذ يشكركم الباحث على حسن تعاونكم، يعتذر في نفس الوقت عن تسببه في بذلكم جهدا اضافيا، يتمثل في الوقت اللازم لإجابة الإستبيان

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم الصادق

الباحث بركان عادل

تحت إشراف

الدكتور الفاضل بوطبة مراد

#### خصائص العينة

أ- الجنس:  ذكر  أنثى

ب- العمر:  أقل من 25 سنة  من 26 إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة  أكثر من 46 سنة

## ت- الوظيفة:

- مستشار رئيسي في الرياضة  مستشار الرياضة
- مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية  مربي الأنشطة البدنية والرياضية
- مفتش الشباب والرياضة  مقتصد
- نائب مقتصد  نائب مقتصد رئيسي  مساعد المصالح الاقتصادية

## ث- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات  6 - 8 سنوات  9 - 11 سنة
- 12 - 14 سنة  أكثر من 15 سنة

ج- مكان العمل: .....

تحديد مدى وضوح المفاهيم المرتبطة بالتخطيط، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية ( القوى العاملة ).

فيما يلي بعض المفاهيم المتداولة للتخطيط ، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، يرجى اختيار إجابة واحدة لكل مفهوم:

كفاءة الجهاز الاداري:

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتوفر بالمنشأة كفاءات ادارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها.					
02	تعمل الادارة العليا على اثارة الحماس لدى العاملين للممارسة عملية التخطيط.					
03	لدى المنشأة نظام للمكافآت والحوافز خاص للعاملين على انجاح عملية التخطيط.					
04	تسعى الادارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي					
05	لدى المنشأة خطة لتأمين الامكانات والمهارات المهمة التي تحتاج اليها عملية التخطيط					
06	الادارة العليا للمنشأة لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي					
07	تقوم الادارة العليا بالرقابة على الخطة الاستراتيجية، بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار					

## تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها					
02	يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف					
03	يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف					
04	يساعد التخطيط في تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي للاقتصاد في الوقت والتكاليف					
05	يسمح التخطيط بتقدير المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة					
06	عدم وضوح المستقبل ما يؤدي ذلك إلى إخفاق خططها فيها جهود وأموال واهتمامات					
07	معلومات وبيانات التخطيط تقدم لنا صورة غير واضحة عن الحاضر والمستقبل					
08	وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنشأة وتحسين أدائها					
09	يضع التخطيط مجموعة من القواعد والاجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار لدى العاملين					
10	التخطيط لا يسمح أحيانا باتخاذ الاجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة					

## تحديد مدى وضوح المفاهيم المرتبطة بالتخطيط، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل، تنظيم الإمكانيات، المتاحة للاستعداد لهذا المستقبل.					
02	التخطيط: الأعمال التي يجب أن نؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود ويحدد لنا الطرق التي يجب الابتعاد عنها حتى لا نقع في الأخطاء					
03	التخطيط: هو عبارة عن جرد للإمكانيات المتوفرة لدى المنشأة، والعمل وفق هذه الإمكانيات					
04	التخطيط الاستراتيجي: هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل لتطوير الأهداف الإستراتيجية والسياسات، والخطط التنفيذية					
05	التخطيط الاستراتيجي: هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة للمدى المتوسط والبعيد					
06	التخطيط الاستراتيجي: هو التنبؤ بالمستقبل آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال، والمواد الخام					
07	تخطيط الموارد البشرية: هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب لكفاءة وفاعلية، لخلق حالة توازن بين احتياجاتها من القوى العاملة والعرض المتاح منها.					
08	تخطيط الموارد البشرية، دراسة تحليلية لمستوى الأداء الحالي، في مختلف مستويات المنشأة، لتحقيق المستوى المتوقع إحداثه					
09	تخطيط الموارد البشرية: التعرف على مصادر القوى العاملة وتحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها من حيث العدد والنوع					



## ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشأة

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	تشجع الإدارة المنشأة العاملين على المشاركة في التخطيط					
02	تتوفر قناعة عالية لدى العاملين على المشاركة في عملية التخطيط					
03	يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط					
04	لدى العاملين إلتزام مشترك فيما يتعلق بتطبيق وانجاح التخطيط					
05	يعمل العاملون بروح الفريق الواحد لاعداد الخطة وتطبيقها					
06	تطلع ادارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية					
07	يساهم العاملون في المنشأة في معالجة معوقات تطبيق الخطة					
08	تقوم بتدريب العاملين وتوعيتهم بدور التخطيط في تطوير المنشأة					
09	لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين					
10	لدى العاملين في المنشأة رؤية مستقبلية مشتركة واحدة					

## توافر الموارد المالية

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	تخص إدارة المنشأة جزءا مناسبا من ميزانيتها للتخطيط					
02	المبلغ المخصص للتخطيط كفيلا بتحقيق الأهداف المنشودة					
03	تعتمد إدارة المنشأة على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة					
04	تسمى إدارة المنشأة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة لإنجاح عملية التخطيط					
05	تقدم إدارة المنشأة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط					
06	تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط					
07	تستخدم إدارة المنشأة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية سليمة					

## العلاقة بين وضوح الأهداف والخطة الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	يعتبر تخطيط القوى العاملة بالمنشأة جزءا من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة					
02	عند وضع الخطة الإستراتيجية تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة					
03	تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى العاملة					
04	يتضح من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حجم العمالة، من حيث الكم والنوع على الخطة التشغيلية					
05	تتوقع احتياجات المنشأة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطة التشغيلية.					
06	تقع الإدارة خطط القوى العاملة لديها على ضوء إدراكها وفهمها الأهداف المؤسسة					
07	يتم مراجعة وتمويل خطة الاحتياجات للقوى العاملة في ضوء حاجة المنشأة حسب أعباء العمل.					
08	وضع أهداف المنشأة يساعدها على تجنب الإرباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة					